دليل اغتنام الوقت

RDM



مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال

سلسلة القيادي الناجح

- طوِّر مهاراتك الإستراتيجية
- حدد فرص نمو جديدة
- عزز الإستراتيجية بالأداء

إستراتيجية تنفيذية

لتحقيق النجاح في الأعمال

نقله إلى العربية

هيثم نشواتي

العبيكان

Obeikan

إستراتيجية تنفيذية

لتحقيق النجاح في الأعمال

سلسلة القيادي الناجح

تنتقي سلسلة القيادي الناجح مقالات ملائمة لروح العصر: Harvard Management update, Harvard Management Communication Letter, Balanced Scorecard Reports مـن أجـل مـد يـد العون لكبار المديرين ومديـري المستوى المتوسط؛ كي يصقلـوا مهاراتهم، ويعززوا فاعليتهـم، ويحظـوا بأفضلية علـى صعيد التنافـس، مقدمةً في صيغة موجـزة وميسـرة وسهلة الفهـم؛ توفيراً لوقت المديريـن الثمين. تقدم هذه الكتب أفكاراً ثاقبةً، وأساليب جديرةً بالثقة؛ من أجل تحسين أداء العمل، وتحقيق نجاحات مباشرة فورية.

كتب أخرى في السلسلة:

- فرق العمل المنسجمة.
- عروض تقنع وتحفز.
- اتصالات وجهاً لوجه للتأثير والوضوح.
- الفوز بالمفاوضات التي تحفظ العلاقات.
- إدارة ذاتك وإعدادها للعمل الذي تريد.
- الوصول إلى مجلس الإدارة.
- اضبط وقتك.

- التعامل مع الموظفين المشاكسين.
- إدارة التغيير لتقليل المقاومة.
- أن تصبح قائداً فاعلاً.
- تحفيز الناس على الأداء المحسَّن.
- استخدام المتخصصين البارعين تحقيقاً لميزة تنافسية.
- استبقاء أفضل موظفيك.
- إدارة الأداء للحصول على الحد الأقصى من النتائج.



سلسلة القيادي الناجح | 1

دليل اغتنام الوقت

إستراتيجية تنفيذية
لتحقيق النجاح في الأعمال

نقله إلى العربية

هيثم نشواتي



Original Title

EXECUTING STRATEGY FOR BUSINESS RESULTS

The Results-Driven Manager series

ISBN-10: 1-4221-1464-3

ISBN-13: 978-1-4221-1464-3

ISBN 6 - 078 - 503 - 603 - 978

الطبعة العربية الأولى 1432هـ ـ 2011م

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية – شارع العليا العام – جنوب برج المملكة – عمارة الموسى للمكاتب

هاتف: 2937581/2937574، فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرياض 11517

ⓗ مكتبة العبيكان، 1431هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مجموعة مؤلفين

إستراتيجية تنفيذية لتحقيق النجاح في الأعمال./ مجموعة مؤلفين: هيثم نشواتي؛

– الرياض 1431هـ

192ص؛ 14 × 21سم

ردمك: 6 - 078 - 503 - 603 - 978

1 – إدارة الأعمال 2– الشركات – تنظيم وإدارة أ. نشواتي، هيثم (مترجم)

ب. العنوان

ديوي: 658 رقم الإيداع 9515 / 1431

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية – العليا – تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف: 4160018 /4654424 – فاكس: 4650129 ص. ب: 62807 الرياض 11595

المحتويات



مقدمة

إننا نعيش في زمن تغير متسارع في مسرح الأعمال: التطورات التكنولوجية والتحولات، في أفضليات الزبون، والتبدلات التنظيمية، والعولمة والمنافسون الجدد – هذه العوامل وقوى معقدة أخرى تعصف بالمؤسسات كما لم يحدث من قبل مطلقاً.

كي تبقى الشركات وتنجح في ظل هذه الظروف، يتعين عليها أن تصوغ إستراتيجيات فاعلة باستمرار – خططها لتمييز نفسها عن الشركات المنافسة، وعليها أن تنفذ هذه الإستراتيجيات بأسلوب لا تشوبه شائبة.

إن تحديد إستراتيجية تنافسية وتنفيذها يستلزمان تنسيقاً محكماً بين المديرين والموظفين على كل مستوى في مؤسستك. ويجب على كل موظف عدم الاكتفاء بفهم الاتجاه الإستراتيجي الذي تهدف إليه الشركة بل يجب على الموظفين أن يضمنوا أن جهودهم اليومية تدعم تلك الإستراتيجية. عندما تنطلق أنت، والإدارة العليا، ونظراؤك، والموظفون في الاتجاه ذاته، فإنك ستنتج نتائج أعمال قيمة:

- أنت تساعد شركتك كي تنمو وتبقى في طليعة المنافسين.
- تحدد مزايا فرص جديدة مربحة، وتضع يدك عليها المفيدة وتستفيد منها، مثلاً خدمة أسواق جديدة عبر خدمات ومنتجات ابتكارية أو تحقيق فاعلية غير مسبوقة في عملياتك.
- تصنع قرارات أذكى حول الطريقة التي ستستثمر بها وقتك وطاقتك ودولاراتك الخاصة بالميزانية، وذلك عن طريق حصر هذه الموارد فقط في مبادرات تدعم إستراتيجية شركتك.
- تتغلب على تحديات الأعمال المخيفة بمهارة وبراعة أكثر – مثل مساعدة مؤسستك كي تنجح في أثناء حدوث انكماش اقتصادي أو إدارة وحدتك أو قسمك على أعلى مستوى من الأداء حتى إن كنت تعاني من افتقار إلى الموظفين، والمساعدين.

عندما يكون للمزايا مثل هذا التأثير والجاذبية، لا يكون أمر تخطيط الإستراتيجية وتنفيذها سهلاً.

في الحقيقة؛ تفشل مبادرات إستراتيجية كثيرة، وهي ماتزال في مهدها. لماذا؟ إنك تواجه في أثناء مرحلة التخطيط وحدها قرارات صعبة كثيرة وتجازف باتخاذ تدبير خاطئ محفوف بالخطر مع كل قرار. مثلاً، عليك أن تقدر أياً من التطورات الجديدة التي تراها تحدث في الأعمال تمتلك نتائج مهمة لشركتك. هل يشكل، مثلاً، تغييرٌ ما في أذواق المستهلكين تهديداً لعروضك الحالية، أو فرصة تخدم سوقاً جديدة تماماً على نحو مربح؟

وكيـف ستتجنب الانحيازات المعرفية الشائعة التي يمكن أن تؤدي إلى إستراتيجيات تفتقـر إلى الحكمة مثل افتراض أن المستهلكين سيريـدون المنتج الجديد الذي تصممه أو أن إستراتيجية نجحت في الماضي ستنجح في الوقت الحاضر أيضاً؟

وكذلك كم هي المدة التي يجب عليك أن تتطلع إليها عندما تبتكر إستراتيجية تنافسية، هل هي ثلاث سنوات مثلاً، أو خمس أو خمس عشرة سنة؟ ومن السيناريوهات الإستراتيجية الكثيرة المحتملة التي تعتقـد أنهـا يمكن أن تنبثق في أفق الأعمال، كيـف تقرر أيها الأرجح تشـكلاً وتحققاً ومتى؟ وعلاوة على ذلك، عنـد أي لحظة من الوقت تمثـل التغييرات التي تتجلى للعيان في ميدان العمل مجموعة متنوعة واسعـة من الفرص المغرية؟ وكيـف يجب أن تقرر تحديـد الفرصة التـي ستسعـى إلى اغتنامها بين تلك الفرص؟ وكيـف ستقرر أياً من التغييرات التي تنذر بوجود تهديدات، أكثر خطورة؟

مـن الواضـح أن التخطيـط الإستراتيجـي حافل بالمسائـل والمآزق المحتملـة. ولكن حتى إذا استطعت أن تحل هذه المسائل وتتجنب المآزق، فإن إستراتيجيتك المصمَّمة على نحو رائع والوافرة المعرفة ستثبت أنها عديمة الجدوى إذا لم تستطع أن تنفذها بمهارة.

لكي تضع إستراتيجيتك موضع التنفيذ، عليك أن تتقن سلسلة واسعة مـن المهـارات. مثلاً، تحتـاج إلى أن تحشد وحدتك خلـف إستراتيجية الشركـة. يعني الحشـد توصيف أنشطـة محددة –علـى مستوى وحدة العمـل– الأداء، ومشروعات تحقيـق أفضل دعـم للإستراتيجية عالية

المستوى التي حددتها شركتك. إذا كنت تقود فريق التسويق مثلاً، فما هي إستراتيجيات التسويق التي ستساعد إلى أبعد حد شركتك كي تحقق هدفها الإستراتيجي المتمثل في النجاح في فتح أسواق جديدة أو في كسب مكانة مرموقة بوصفها الأفضل في مجال صناعتها على صعيد ضغط كلفة المنتج؟ وإذا كنت ترأس مركزاً يتلقى طلبات الزبائن ويجيب عن استفساراتهم عبر الهاتف، فكيف تعيد تصميم العمليات الأساسية كي تدعم هدف مؤسستك لزيادة ولاء الزبون والربحية؟

حتى بعد أن تحقق هذا الاصطفاف، فإنك ستحتاج إلى أن تحافظ عليه عندما تتغير الظروف ثانية. على سبيل المثال، ما الذي ستفعله عندما تخسر عدة موظفين موهوبين أساسيين بذهابهم إلى شركات منافسة؟ وعندما تصبح التكنولوجيا التي تستخدمها قديمة الطراز، وعندما يلوح المنافس غير المتوقع في الأفق ويغير كل قواعد اللعبة.

إن المحافظة على حشد الموظفين في وجه التغير المستمر يستلزم مرونة إستراتيجية، وهذه مهارة ضرورية أخرى.

ومن دواعي الشكر أن إتقان هذه المهارات الضرورية لتحديد إستراتيجية وتنفيذها أمر ممكنٌ.

سيساعدك هذا الكتاب وستجد قسماً كاملاً مكرساً لطرق تخطيط إستراتيجيتك. كما يركز قسم آخر على تقوية مهاراتك الإستراتيجية بما في ذلك إيجاد الحشد الإستراتيجي والمحافظة عليه وإدارة المخاطر المتضمَّنة في اختيار واتباع اتجاه إستراتيجي والبقاء مرناً في إستراتيجيتك. وهناك قسم إضافي آخر يركز على إستراتيجيات لإنماء

شركتك، حيث إن النمو المربح يؤدي دوراً مركزياً في عافية أي مؤسسة وفي وضعها التنافسي. أما القسم الأخير في الكتاب فإنه يستكشف مجموعة من التحديات الإستراتيجية الخاصة التي من المتوقع أن تواجهها، مثل معايشة انكماش اقتصادي وإدارة قسمك عندما تعاني نقصاً في الموظفين والحصول على ميزة تنافسية من موارد خارجية ووضع اقتراحات لمعالجة هذه التحديات. هنا نظرة أكثر دقة إلى ما سوف تجده في هذا الكتاب.

تخطيط إستراتيجيتك

كثير من المديرين يجدون تحدياً في التخطيط الإستراتيجي. تقدم مقالات هذا القسم مآزق تخطيط شائعة وتوفر أدلة للتغلب عليها. في مقال «التخطيط الإستراتيجي، لماذا لم يعد الأمر مقتصراً على المديرين الكبار». تبدأ الكاتبة المتخصصة في الأعمال ماري جيندرون بتكوين حالة أعمال مقنعة تدعوه «تخطيط إستراتيجي موسَّع». تستخدم الشركات التي تستعمل تخطيطاً إستراتيجياً موسعاً سلسلة واسعة من المديرين والموظفين في تطوير الإستراتيجية وتحصل على نتائج رائعة.

مثلاً، شركة أنظمة المعطيات الإلكترونية جمعت المدخلات من مقتطف نموذجي من الموظفين عن الموقع الذي تحتله الشركة في أسواقها وماذا كانت مواطن قوتها ومواطن ضعفها الراهنة وأين تكمن فرصها المستقبلية. ثم استخدمت تلك المدخلات كي تضع خطة إستراتيجية مفصلة مدتها ثلاث سنوات. عادت المقاربة بحصص ربح كبيرة تجلت في توسع سوق مهم وقفزة في الإيرادات.

تقدم جيندرون أفكاراً مفيدة لتصميم عملية تخطيط إستراتيجي موسع ومن ضمنها ضمان معرفة أي موظف، النجاح الذي تحققه الشركة على الصعيد المالي، وتسليح العمال بالمعلومات الإستراتيجية التي يحتاجونها؛ كي ينجزوا أعمالهم بطريقة تعزز أهداف سوق الشركة.

في مقال «الانحياز المعرفي في التخطيط الإستراتيجي اليومي» تقدم الكاتبة المتخصصة في العمل التجاري لورين غاري عدة عوائق ذهنية شائعة يُمكن أن تحبط المديرين في أثناء عملية التخطيط الإستراتيجي كما توضح كيفية تجنب هذه العوائق.

إن انحيازاً معرفياً واحداً على سبيل المثال، يجعل المديرين يبحثون فقط عن المعلومات التي تثبت افتراضهم أن خدمةً أو منتجاً محدداً سيعجب المستهلكين. كي تُبطل هذا الانحياز عليكَ أن تأخذ -بصورة منهجية- المنظور المعاكس. ضع نفسك في موضع الزبائن واسأل نفسك «لماذا يحتمل أن يفشل هذا المنتج؟».

وهناك انحياز آخر يجعل المديرين يفترضون أن تحالفاً إستراتيجياً حقق نجاحاً في مشروع ما (مثل اتفاق تسويق مشترك مع شركة أخرى) يجب أن يكون يتكرر مع مشروعات أخرى. لمقاومة هذا الانحياز عليك بأن توسع قاعدة معلوماتك بإشراك موظفين في جلسة صنع القرار أكثر مما كان معهوداً. اطلب من المشاركين أن يعرضوا دليلاً يدحضون فيه السبب الذي يرجح جعل إعادة عقد تحالف إستراتيجي في مشروع جديد أمراً يفتقر إلى الحكمة مهما كان مثل هذا المسعى، فيما مضى، أمراً ناجحاً.

يقدم المقال الآتي «تصميم سيناريو منقح» تصميم السيناريو بوصفه أداة صياغة إستراتيجية ويوضح طريقة الحصول على أقصى ما يمكن منه. عبر تصميم السيناريو، يستخدم المديرون حدسهم وخيالهم كي يبتكروا قصصاً عن الطريقة التي قد تتطور بها صناعاتهم في المستقبل، ثم يصممون إستراتيجية للاستجابة لكل سيناريو إذا ظهر فعلياً. كيف تستخدم تصميم سيناريو؟ ابدأ بسؤال الناس عن آرائهم في التطورات المستقبلية، وبعد ذلك اجمع المعطيات عن الاتجاهات المتنوعة التي تؤثر في أعمالك وحللها. ضع مخططاً للسيناريوهات وخمّن ملابسات كل سيناريو بما يناسب وحدتك أو شركتك وطوّر معالم كل منها – أي الأحداث التي يمكن أن تشير إلى أن سيناريو خاصاً بدأ يتحقق، وأخيراً قوّم رؤيتك من جديد في ضوء السيناريوهات واسأل نفسك فيما إذا كانت الرؤية تستلزم أي تغييرات.

المقال الأخير في هذا القسم هو «كيف تقوّم الفرص بسرعة وعلى نحو إستراتيجي» بقلم محررة شؤون الأعمال كيرستين د. ساندبيرغ. تشير الكاتبة إلى أن التغييرات في عالم الأعمال يمكن أن تُوجِد قدراً هائلاً من الاحتمالات التي يمكن أن تقلب شركة تماماً بينما هي تحاول أن تقرر أياً من الاحتمالات ستواصل السعي من أجله. ولتجنب هذه النتيجة، عليك أن تؤسس «قواعد بسيطة» لتحديد الفرص القليلة التي تريد أن تستكشفها بين الاحتمالات الكثيرة المتاحة.

مثلاً «قواعد الحد» تمكنك من تمييز الفرص التي تنسجم مع الأيديولوجية الرئيسة لشركتك من تلك التي لا تنسجم معها. مثال ذلك

يقدم المقال الآتي «تصميم سيناريو منقح» تصميم السيناريو بوصفه أداة صياغة إستراتيجيــة ويوضح طريقة الحصول على أقصى ما يمكن منــه. عبر تصميــم السيناريو، يستخدم المديــرون حدسهم وخيالهم كي يبتكــروا قصصاً عن الطريقة التي قد تتطور بها صناعتهم في المستقبل، ثــم يصممون إستراتيجية للاستجابة لــكل سيناريو إذا ظهر فعلياً. كيف تستخــدم تصميم سيناريو؟ ابدأ بســؤال الناس عن آرائهم في التطورات المستقبليــة، وبعــد ذلك اجمــع المعطيات عــن الاتجاهــات المتنوعة التي تؤثــر في أعمالــك وحللها. ضع مخططاً للسيناريوهــات وخمِّن ملابسات كل سيناريــو بما يناسب وحدتــك أو شركتك وطوِّر معــالم كل منها – أي الأحداث التي يمكــن أن تشير إلى أن سيناريو خاصاً بدأ يتحقق، وأخيراً قــوِّم رؤيتك من جديــد في ضــوء السيناريوهات واسأل نفســك فيما إذا كانت الرؤية تستلزم أي تغييرات.

المقال الأخير في هذا القسم هو «كيف تقوِّم الفرص بسرعة وعلى نحو إستراتيجــي» بقلم محررة شؤون الأعمال كيرستــين د. ساندبيرغ. تشير الكاتبــة إلى أن التغيــيرات في عــالم الأعمال يمكن أن تُوجِــد قدراً هائلاً مــن الاحتمــالات التي يمكن أن تقلــب شركة تماماً، بينمــا هي تحاول أن تقرر أياً من الاحتمالات ستواصل السعي من أجله. ولتجنب هذه النتيجة، عليــك أن تؤسس «قواعــد بسيطة» لتحديد الفرصــ القليلة التي تريد أن تستكشفها بين الاحتمالات الكثيرة المتاحة.

مثــلاً «قواعــد الحــد» تمكنك مــن تمييــز الفرصــ التــي تنسجم مع الأيديولوجية الرئيســة لشركتك من تلك التي لا تنسجم معها. مثال ذلك

شركـة (American Express)، تكـون شركات إستراتيجيـة فقط مع تلك الشـركات التي تستطيع أن تحقق فوائـد استثنائية -وليس ببساطة نتائج مشابهة لما هو موجود- لزبائن (American Express). وتصر هذه الشركة على الوصول إلى معلومات الشريك وموارده. وعلاوة على ذلك فإنه يجب على الشـركاء أن يمتلكوا البنية التحتية الضرورية لتلبية متطلبات خدمة (American Express). إن «قواعد الخروج» قد تكون مفيدة حيث تساعدك علـى أن تقرر متى تفض الشركة وللتوضيح بمثال، تعين شركة American Amex (Express) أهداف أداء لـكل شريك من شركائها الإستراتيجيين وتربط إستراتيجيتها المتعلقة بفض التحالف مع تلك الأهداف.

تقوية مهاراتك الإستراتيجية

كـي تنفذ إستراتيجية حسنة التخطيـط، فإنك تحتاج إلى مجموعة مـن المهـارات الإستراتيجية. مقالات هـذا القسم تستعرض المهارات وتقدم اقتراحات لتقويتها. محرر شؤون الأعمال بول ميكلمان يبدأ هذا القسم بتقديم المقال الأول من ثلاثة مقالات عن الانسجام الإستراتيجي تحت عنوان «كيف تحشد أكبر دعم خلف إستراتيجيتك؟» يحدد الكاتب ثلاث خطوات ضرورية كي تحشد وحدتك خلف إستراتيجية شركتك:

1- تأكد مـن أنك تمتلك فهماً واضحـاً للإستراتيجية. 2- حوِّل تلك الإستراتيجيـة إلى شيء قابل للتطبيق العملي من قبل موظفيك. 3- نفِّذ الإجراءات التي تؤمن استمرار مساندة وحدتك للإستراتيجية بالرغم من الظروف المتغيرة.

يقـدم ميكلمان بعد ذلك توصياتـه لمعالجة الخطوة الأولى إذا كانت شركتـك لم تحـدد بوضـوح الإستراتيجية عاليـة المستوى. مثـلاً «ابدأ بالسـؤال. ابحـث عن تفسير رئيسـك –وحين يكون مناسبـاً– عليك أن تصـل إلى إدارات أعلـى، لا تنظـر إلى مدخلات وجه لوجـه فقط فإن خطابـات المدير التنفيذي الرئيس والتقاريـر إلى حاملي الأسهم وثائق أخـرى يمكن أن تكشف النقاب عـن أفكار ثاقبة قيّمة». بعد ذلك «قارن ما سمعته واقرأ عن الأولويـات الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها. قد يكون هناك كثير من الأحاديث عن الابتكار ولكن إذا كانت الحصص الأكبر من الإنفاق مخصصة لتسويق خط المنتج الحالي فإن ذلك يعني شيئاً تماماً مختلفاً».

في مقال «كيف ستحوّل إستراتيجية عالية المستوى إلى أسلوب عمل على مستوى وحدة؟» يتحول ميكلمان من عملية حشد الموظفين الإستراتيجي. كي تحول إستراتيجية شركة إلى خطة قابلة للتطبيق العلمي على مستوى وحدتك، بلّغ الإستراتيجية إلى موظفيك باستخدام سياق ولغة مناسبين. أشركْ فريقك في تحديد الطريقة التي ترتبط بها الإستراتيجية بوحدتك وما هو الانسجام الذي تستلزمه بعد ذلك، اضمن أن كل مرؤوس مباشر منخـرط في العمل وفي المسـار. وبإشراك موظفيك علـى نحو مباشر في نقاشات الطريقة التـي ستنفذ بها إستراتيجية وحدتك تستطيع أن تعزز إلى حد كبير التزامهم بالإستراتيجية وبأدوارهم الفردية في تنفيذها.

مقـال ميكلمان «كيـف تحافظ على الدعـم والمسانـدة؟» يستكشف الخطـوة الثالثة مـن عملية المسانـدة بتقديم اقتراحـات لإبقاء «عيون

كل موظف مركزة على الجائزة الإستراتيجية» بالرغم من الظروف المتغيرة. إحدى الفكر هي أن «تربط كل مشروع بالإستراتيجية» بالتأكيد على إنجازه في الموعد المحدد وضمن الميزانية وبأنها تدفع بالشركة قدر الإمكان باتجاه أهدافها الإستراتيجية وأيضاً «تقيس الأداء الإستراتيجي وتكافئه» بواسطة أنظمة قياس ومكافأة، تتخذ من رضا الزبائن ومن المكافآت معياراً لدعم الإستراتيجية. مثلاً، اربط قسماً من التعويض الكلي لفريقك بنتائجه بوصفها مرتبطة مع إستراتيجية الحد الأعلى.

وأخيراً «يجب أن تشن حرباً على التفكير قصير الأمد». ساعد الموظفين كي يحولوا انتباههم عن إحراز مكاسب قصيرة الأمد «مثل تجاوز الإيرادات المستهدفة هذا الشهر» إلى التأكيد على تركيز طويل الأمد على الإستراتيجية. تستطيع أن تشجع تركيزاً طويل الأمد بتزويد كل موظف بوثيقة مدرج في أعلاها أهداف الشركة السنوية وتطلب من كل منهم أن يدون خمساً إلى ست مبادرات يجب عليه أن ينجزها في أثناء السنة؛ ليساعد الشركة في تحقيق أهدافها.

بالإضافة إلى حشد الدعم والتأييد، تتضمن المهارات الإستراتيجية إدارة المخاطر المتضمنة في وضع الإستراتيجية وتنفيذها. مقال لورين غاري: «النوع المناسب من الإخفاق» يناقش هذه القضية من المخاطرة. سواءٌ أكانت إستراتيجيتك تستلزم ابتكار خدمات أو منتجات جديدة أساسية أو تستلزم تحديد أسواق جديدة أو فحص نموذج أعمالك بعناية فإنها تنطوي على مخاطر متأصلة في طبيعة تكوينها. مثلاً قد تفشل مبادرة مصممة كي تدعم الإستراتيجية أو تتأخر التجربة أو تكون

التكلفة أكثر بكثير مما توقعتَ. أو ربما ستتخذ القوى التنافسية وجهة لم تكن تتوقعها مما يجعل إستراتيجيتك الجديدة عديمة الفائدة.

مع أن المخاطرة متأصلة في أي إستراتيجية فإن تجنب المخاطرة مهما كلف الأمر لن يساعد شركتك. وكي تمكن المديرين والموظفين من تحديد الإستراتيجية وتنفيذها بالرغم من المخاطر يتعين عليك توفير بيئة آمنة للتجريب وللتعلم من الأخطاء. تتضمن الإرشادات تكريس مبدأ إجراء تجارب أولية (مثل صنع نماذج أولية لمنتجات جديدة) مع افتراضات ما الذي قد تتعلمه وتقويم نتائج المبادرات بالسرعة الممكنة والتجريب على نطاق ضيق وهكذا فإن أي إخفاق سيكون له تشعبات ثانوية نسبياً.

في مقال «خمس خطوات للنجاح في تحقيق الأهداف أوقات الشك» يركز الكاتب المتخصص في الأعمال التجارية بيتر جاكوبس على المرونة وهي مهارة إستراتيجية مهمة أخرى. وكي تحافظ على المرونة الإستراتيجية أي على القدرة على مواجهة التغيير والشك عن طريق تكييف إستراتيجيتك. يقدم جاكوبس عدة اقتراحات. مثلاً انظر إلى القرارات الإستراتيجية بوصفها مجموعة من الخيارات. يكتب جاكوبس قائلاً: «لدى المؤسسات عادة» مبادرات ومشروعات متعددة تجري في وقت واحد، إنه لأمر حاسم «ألا يدع القادة واحداً أو اثنين منها يسيطران على اهتمامهم وفيما تتبدل الأسواق، على ما يبدو، فإن مبادرات أقل أهمية قد تصبح بسرعة الأكثر قيمة». وأيضاً اجمع، باستمرار، منظورات حديثة عن الموقف الإستراتيجي عن

طريـق تناوب المديرين روتينياً عـبر أدوار مختلفة، على سبيل المثال، وهكـذا يستطيعون أن يحصلوا علـى «الصورة الكبيرة» للطريقة التي تعمـل بها شركتك، وشارك مع شركات أخـرى كي تستفيد، على نحو مشـترك، من الموارد المتكاملة وكي تكسـب أفكاراً جديدة ورؤى ثاقبة عما يحدث في صناعتك.

مستشـار الإدارة جون هاغل الثالث يقدم أفكاراً إضافية عن المرونة الإستراتيجيـة في مقالـه «خدمـات الشبكـة العنكبوتيـة. التكنولوجيا بوصفها محفزاً للتفكير الإستراتيجي». وفقاً لهاغل فإن خدمات الشبكة العنكبوتيـة -تكنولوجيا تؤتمت الارتباطات عبر التطبيقات والمعطيات- يمكـن أن تعزز المرونة والتعاون ضمن المؤسسة. ومع مرونة وتعاون أكبر تحد من عدم الفاعلية وتحشد موارد أكثر كي تقدم قيمة أكبر للزبائن. مثال ذلك شركة Dell للحاسوب تستخدم خدمات الشبكة العنكبوتية كي ترتبـط مع الموردين ومع مزودي الدعم اللوجيستي بوصفهم طرفاً ثالثاً بطـرق تمكن شركة Dell من تجميع الحواسيب كي يلبى الطلب بسرعة غير عادية، إنها مهارة ضرورية لإستراتيجيتها ونموذج أعمالها.

إستراتيجيات لإنماء شركتك

إستراتيجيات شركات كثيرة تنظر إلى النمو -في المبيعات والإيرادات والمربحية وحصة السوق وأبعاد أخرى- بوصفه هدفها الأساسي. لذا فإن المقالات في هذا القسم تركـز على إستراتيجيات حفز النمو والمحافظة عليـه. الكاتب المتخصص في الأعمال تيودور كيني يفتتح القسم بمقاله

«إلى أي مدى تعد خطة مبيعاتك موظفة إستراتيجياً؟» الذي يستكشف التكتيكات التي تستخدمها الشركات عالية الأداء كي تعزز المبيعات عن طريق جعل قوى المبيعات تتشرب الإحساس بالإستراتيجية بطريقة أكثر قوةً.

يعرض كيني عدة ممارسات لتعزيز المبيعات، مثلاً «ضع الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة»وهذا يعني استخدام الأشخاص المناسبين في مؤسسة مبيعاتك. شركة CIBA Vision طورت وسيلة حاولت أن توائم عبرها بين السمات الشخصية لمديري مؤسسات بوصفهم زبائن محتملين مستقبلاً وبين السمات الشخصية لموظفي المبيعات الأفضل أداءً في شركتها. إن الصورة الناتجة حينذاك أصبحت أساساً لأداة تستعملها الشركة عند استخدام الموظفين. البحث عن ميزات محددة موظفين جدد يزود شركة CIBA Vision بنماذج الموظفين الذين تحتاجهم كي تكون ناجحة.

الكاتب المتخصص في شؤون الأعمال أدريان ميلو يقف مع فكرة النمو في «التدمير الخلاق أو التركيز على صميم العمل: أيهما الطريقة المناسبة للنمو؟» كلما تسارعت نسبة التغيير دراماتيكياً يجب على الشركات باستمرار أن تبتكر نفسها من جديد كما يقول ميلو وأحياناً حتى الأعمال الناجحة الموجودة يجب أن يُعاد ابتكارها كي تنتقل إلى أعمال أكثر ربحاً. وهذا يعني أن التركيز المستمر على أعمالك الرئيسة قد لا يكون دوماً كافياً كي تضمن النمو المستدام.

مع ذلك فإن عملك الرئيس يمكن أن يساعدك في تعزيز نمو جديد وذلك بتمكينك من أن تتوسع في «وحدات مجاورة مربحة» (الأعمال التي تكون متعلقة إلى حد بعيد بعملك الرئيس). وفي حال تقويم «الوحدات المجاورة» تأكد من أنك تمتلك عملاً رئيساً محدداً بوضوح وعندئذ فتش عن الفرص المجاورة مع الموارد الأكثر فاعلية للميزة والتمييز التنافسي. مثلاً، منتجات جديدة وقنوات جديدة وقطاعات زبائن جديدة ومناطق جغرافية جديدة وخطوات سلسلة قيمة جديدة وتقنيات جديدة وأعمال جديدة. إذا كنت تعمل في مجال البيع بالتجزئة، على سبيل المثال، فكر ملياً في أعمالك التي تشارك بها قواعد الزبائن لعمليات التصنيع مع عملك الرئيس. يختتم هذا القسم بمقال «التفكير على صعيد النمو» الذي يستخلص النصائح من ثلاثة كتب عن الموضوع وهي كتاب روبرت توماسكو «حاول أن تحقق نمواً» وكتاب ريتشارد ويترلي ودايان هيسان «النمو المرتكز على الزبون» وكتاب دوايت غيتز وجاو. ب. أي باتيستا «انمُ؛ كي تغدوَ عظيماً».

وباستعراض هذه الكتب الثلاثة تستطيع أن تجد إستراتيجيات شاملة كثيرة لتحفيز النمو، تتمثل إحدى الإستراتيجيات في بيع كميات أكبر لقاعدة الزبائن المختارين بعناية. في أول الأمر باعت الشركة الأمريكية USAA بواليص تأمين السيارات إلى ضباط الجيش وبعدئذ بدأت بتزويدهم بمجموعة كاملة من الخدمات المالية بمقدار 6 ملايين دولار أمريكي كل عام. إستراتيجية نمو أخرى تستلزم إعادة التفكير في

الطريقة التي أخرجت بها منتجك أو خدمتك للزبائن - للتوضيح، عن طريق بيع مواد تحسين المنازل مباشرة إلى المستهلكين عبر مخازنها فإن شركة البيع بالتجزئة The Home Depot أصبحت قناة التوزيع لصناعتها وامتصت كثيراً من الأرباح التي كانت تعود عادةً على المصنعين أو على الوسطاء الأقل فاعلية.

إستراتيجيات للتغلب على تحديات خاصة

بالإضافة إلى الحاجة إلى تعزيز النمو، فإن وحدتك أو شركتك قد تواجه تحديات أخرى تستلزم إستراتيجيات فهم ومعرفة عملية. تستكشف المقالات في هذا القسم ثلاثة تحديات في هذا القبيل، وتقدم اقتراحات لابتكار إستراتيجيات ستساعدك في التغلب على كل منها.

في «الاستفادة من الانكماش» يؤكد مستشارو شركة Bain، وهي شركة استشارات أعمال عالمية، ساراجيت سينغ بافيجا وستيف إيليس وداريل ك. ريغبي بإيراد الدليل والحجة أن ركوداً اقتصادياً مؤقتاً -مع أنه مؤلم- يمكن أن يقدم فعلاً فرصاً قيمة للشركات بتحديد الإستراتيجية المناسبة. إنك تستطيع أن تغتنم فرصة انكماش اقتصادي وأن تحقق أرباحاً مؤثرة.

في عام 2001، زادت، على سبيل المثال، شركة Dell للحواسيب مبيعات الوحدة لديها نحو 11% حتى عندما انخفضت مبيعات هذه الصناعة 12%. وبإدراكها أن مرونة السعر أحياناً تزيد في أثناء الركود

الاقتصادي، فإن شركة Dell استخدمت تخفيضات أسعار ضخمة كي تكسب أكثر من ست نقاط في حصة السوق الأمريكي، ولكي تستولي في الزمن الأصعب على الإطلاق -في الربع الرابع من عام 2001- على أكثر من 90% من الأرباح في صناعتها.

كيف تمارس إستراتيجية ركود مروعاً فيها؟

حدد مواطن قوتك ومواطن ضعفك الأساسية واستخدمها كي تقيس خيارات إستراتيجية جديدة. حافظ أيضاً على ضبط نفسي إستراتيجي: إذا كانت المعطيات تقول: إن عملك الرئيس ضعيف فلا تحاول أن تستثمر في أثناء الانكماش قبل أن تعالج المشكلة. بالإضافة إلى ذلك، عليك أن تصحح أي تحولات خاطئة بحزمٍ وفوراً، وأن تعيد تقويم إستراتيجيتك إذا كانت لا تؤدي إلى نتائج.

في مقال «إستراتيجيات من أجل النقص في العمال» يتحول بول ميكلمان إلى تحدٍّ إستراتيجي أقرب بكثير إلى المقر الرئيس: المحافظة على أداء وحدتك حتى إذا كانت الوحدة تجد نفسها في نهاية خاطئة جراء تقليص القوة العاملة. في ظل هذه الظروف الصعبة البقاء منتبهاً يعدّ ضرورة. عليك أن تتفحص كل هدف من أهدافك واسأل أسئلة مثل: «هل هذا الهدف منسجم مع إستراتيجية الشركة؟ وكيف سيقنع هذا الهدف أصحاب المصلحة المسهمين؟ وهل وحدتي تمتلك الموارد كي تحقق هذا الهدف؟ وأيضاً «تذكر الصورة الصغيرة». استخدم نجاحات صغيرة بوصفها أداة تحفيزية، وتأكد من أن كل شخص في وحدتك يفهم

الإستراتيجية الطويلة الأمد. ضع أولويات أسبوعية بل يومية كي تضمن أن الإنجازات القصيرة الأمد تدعم أهدافاً أطول أمداً.

المقال الأخير في هذا القسم هو «كيف تفكر إستراتيجياً في الحصول على مورد خارجي» بقلم الكاتبة المتخصصة في شؤون الأعمال مارثا كرومر. هذه المجموعة المختارة تتناول التحديات التي يطرحها الاهتمام المتزايد للشركات في مورد خارجي لا لتعهد إليه بعمليات الأعمال التجارية اليومية «مثل جدول الرواتب وتكنولوجيا المعلومات» ولكن لتكلفه بوظائف مهمة إستراتيجياً (مثل التصنيع وتأمين الدعم اللوجستي). وبالرغم من بشير النجاح في المصدر الخارجي فإن 54% فقط من الشركات مقتنعة بها منخفضة من أكثر من 80% منذ خمسة عشر عاماً.

كيف ستحصل على ما هو أكثر من المورد الخارجي؟ استخدمه بوصفه أداةً لتحفيز القيمة الإستراتيجية وتحويل الأعمال وحتى تعيد تكوين القوى المحركة للصناعة. مثلاً، لشركة Fender Guitar استخلصت خدمات قيمة من سلسلة شركة UPS لحلول الإمداد والتموين وقد ساعدت شركة Fender على أن تعيد التفكير في نموذج توزيعها دولة بعد الأخرى وبأسلوب لا مركزي في أوروبا عبر محاكاة أفضل الممارسات في مجال صناعة التقنيات العالية. في الوقت الحاضر، بدلاً من المحافظة على مقادير كبيرة من المخزونات في كل دولة فإن شركة Fender تستخدم نظام عموم أوروبا المركزي الذي يخفض تكاليف الجرد والتخزين في المستودعات والنقل.

وعندما تقرأ المقالات المختارة في هذا الكتاب، فكر ملياً في الطريقة التي يمكن أن تبدأ بها تطبيق الأفكار والممارسات المقدمة من قبل مؤلفي المقالات. مثلاً:

- كيف تخطط أنت والمديرون الآخرون في مؤسستك حالياً الإستراتيجية؟ ما التغييرات -إذا كانت هناك تغييرات- التي ستساعدك كي تحسن عملية التخطيط؟ هل تستطيع أن تجد طرقاً أكثر فاعليةً كي تتجنب الانحيازات المعرفية التي تُحبط نموذجياً المخططين الإستراتيجيين؟ هل تستطيع أن تبتكر بعض «القواعد البسيطة» لتمييز الفرص الإستراتيجية الواعدة أكثر بالنجاح من الفرص الممكنة فقط؟

- ما مهاراتك الإستراتيجية - ومن ضمنها حشد الطاقات وإدارة المخاطر والمرونة الإستراتيجية التي يمكن أن تستفيد أكثر من التقوية؟ وكيف يمكن أن تعزز هذه المهارات؟ هل تستطيع أن تمتن التعاضد بين وحدتك وإستراتيجية الشركة عالية المستوى عن طريق جمع مدخلات أكثر من الموظفين عن الطريقة التي يستطيع بها عملهم اليومي أن يساعد في دعم إستراتيجية الشركة؟

- ما الإستراتيجيات التي تستخدمها شركتك في الوقت الحاضر كي تحفز النمو سواء أكانت في المبيعات، أم في الإيرادات، أم في هامش الربح، أم في حصة السوق، أم في إجراء آخر؟ كيف

يمكن أن تجعل هذه الإستراتيجيات أكثر فاعلية؟ مثلاً، هل يمكن لشركتك أن تستخدم مهاراتها الرئيسة على نحو أفضل كي توسّع لتشمل أعمالاً مجاورة؟

- هل تعمل وحدتك أو شركتك حالياً في ظل انكماش اقتصادي؟ هل مؤسستك تعاني افتقاراً إلى موظفين؟ هل قررت الشركة أن تزيد استخدامها لمورد خارجي كي تكسب مزايا إستراتيجية؟ كيف يمكنك أن تطبق هذه الأفكار المدرجة في هذا الكتاب كي تتغلب على تحدٍّ أو أكثر من هذه التحديات الثلاثة الخاصة.



تخطيط إستراتيجيتك

يجـد كثير من المديريـن تحدياً في التخطيـط الإستراتيجي. وتقدم مقـالات هذا القسم مآزق تخطيط شائعـة وإرشادات للتغلب عليها. في الصفحـات المقبلة ستجد اقتراحات لإشراك مديرين آخرين وموظفين في تطويـر الإستراتيجيـة، إضافة إلى تجنُّب العوائـق الذهنية الشائعة التـي يمكن أن تُحبط المديرين في أثناء عملية التخطيط الإستراتيجي. وتقدم مختارات إضافية إرشادات لاستخدام تخطيط السيناريو بوصفه أداة صياغة إستراتيجية ولتحديد الفرص الإستراتيجية التي ترغب في استكشافها بين احتمالات كثيرة يمكن أن تتكشف في صناعتك.



التخطيط الإستراتيجي – لماذا لم يعد الأمر مقتصراً على كبار المديرين؟

ماري جيندرون

عندما قررت مؤسسة أنظمة المعطيات الإلكترونية (EDS) أن تلقي نظرة على إستراتيجية عملها بذلت جهوداً عظيمةً كي تحصل على فكر ليس من مديريها التنفيذيين المرموقين فقط بل من غيرهم أيضاً. في الواقع، شارك 2500 موظف من 5500 في آخر الأمر. وبدأت عملية تخطيط إستراتيجية من مرحلتين مع منتديات واجتماعات مصممة للحصول على مُدخلات من العمال على كل المستويات وفي كل الأقسام عن الموقع الذي تشغله الشركة في أسواقها وما هي مواطن قوتها ومواطن ضعفها الحالية وأين تكمن فرصها المستقبلية. باستخدام المعلومات التي جُمعت في هذا الطور الأول، وضع كبير المديرين التنفيذيين في EDS وفريق من المديرين التنفيذيين الكبار خطة إستراتيجية تفصيلية لثلاث سنوات مصممة كي تحقق الأهداف الموضوعة من قِبل المجموعة الأضخم. لقد أدت الممارسة إلى توسع سوق مهم لـ EDS كانت تعتمد

تقليدياً على خدمات تجارية لمعظم إيراداتها، مثل إيجاد أدوات لتحويل برامج الحاسوب من نظام تشغيل إلى آخر. في الوقت الحاضر تسعى الشركة، على نحو نشط، للوصول إلى الزبائن المهتمين في تجديد عمل عملياتهم التجارية وفي التجارة الإلكترونية، تصميم مواقع على الشبكة العنكبوتية وخدمات استضافة لمساعدة الزبائن على فهم الإنترنت. هذه المقاربة الجديدة تغلّ الآن حصص أرباح حقيقية: لقد سجلت EDS 16.3 مليون دولار أمريكي من العائدات الإجمالية لعام 1997 وهو رقم قياسي للشركة ويساوي تقريباً ضعف العائدات الإجمالية للعام السابق. قال جون هاريس نائب الرئيس لشؤون التسويق وقائد مساعي التخطيط الإستراتيجي في EDS: «إنني أعزو كثيراً من ذلك إلى التركيز الذي تقدمه الإستراتيجية لكم، إن الشيء الذي حاولنا أن نؤكده هو أن إستراتيجية التطوير هي مسؤولية كل موظف في الشركة».

لم تكن شركة EDS هي الشركة الوحيدة التي اتخذت قراراً إستراتيجياً خارج نطاق حجرة مجلس إدارة الشركة. ثمة عدد متنامٍ من الشركات يدرك أن النجاح يتطلب معلومات سوق أفضل وقدرة على العمل وفقاً لهذه المعلومات بسرعة. إن صيغة رابحة تستلزم من كل موظف أن يفكر إستراتيجياً في الطريقة التي يتلاءم بها عمله (أو عملها) مع أهداف الشركة. روجر مارتين مدير شركة Monitor Co. للاستشارات العالمية يجادل بأنه لم يعد باستطاعة المديرين احتمال التفكير في أي من عمالهم بوصفهم عمالاً مؤتمتين تقتصر أدوارهم على تنفيذ مهام تملى عليهم من جهات عليا. يتخذ كل العمال قرارات

أساسيــة كل يــوم تتعلق بالطريقــة التي سينجزون بهــا أعمالهم، وهذه القرارات يمكن أن تؤثر في إستراتيجية الشركة سلباً أو إيجاباً.

ولكــن يجب على الشــركات أن تعترف بهذه الحقيقــة قبل أن تنتفع بها. مــا يأتي بعد ذلك هو الأفكار الثاقبــة المستقاة من مجموع ما كُتب حديثــاً وأيضاً مــن الأشخاص في خنادق العمل عــن السبب الذي يجعل عمليــة تخطيــط إستراتيجي موسَّعة معقولة وعن كيفيــة إدارة شركتك عملية من هذا القبيل.

إطلاق العملية يحسّن علاقات الزبائن ويوفر الوقت

يشــير شانــون ري وول من Manus وهــي شركة استشاريــة للشؤون الإستراتيجيــة إلى أنه «في مجموعة واسعة من الصناعات يوجد تركيز متزايد على فهم ما يريد الزبائن، والاختلاف الحقيقي الآن هو أن تكون قــادراً على إعطاء الناس مــا يبحثون عنه يمكن عزل المديرين الكبار - بكل ما في الكلمة من معنى- هناك في غرفة طعام المديرين التنفيذيين. وإذا كنــت تشرك الآخرين (في التخطيــط الإستراتيجي) فمن المرجح حصولك على إستراتيجيات تناسب ما يحدث في السوق».

ويتابــع مارتــين قائــلاً: «الطريقة الوحيــدة للخروج مــن المأزق هي التفكــير في الشركة بوصفها مصنع اختيــار»، وكل موظف فعلاً هــو كيانٌ صنعِ اختيــار وليس هناك خطٌ فاصــل تستطيع أن ترسمه

بين هؤلاء الذين يصوغون إستراتيجية وأولئك الذين ينفذونها. أحد العناصر الحيوية في جعل الموظفين منخرطين في التخطيط الإستراتيجي وفقاً لما يراه ستيفن. ل. غولدمان وروجر. ن. ناغال وكينيث بريس في كتابهم: منافسون متقدو الذكاء ومؤسسات فعلية Agile Competitors and Virtual Organizations هو التأكد من أن كل موظف يعرف وضع الأداء المالي للشركة. ويستشهد المؤلفون بأمثلة من شركة Nucor Steel ومنشأة أدوات بذر البذور John Deer ومنشأة نظام دخول عن بعد بلا مفتاح TRW وكلها تمتلك برامج ناجحة تربط نسب مئوية من دخل الموظفين بالأداء. وعلاوة على ذلك، فإن هذه الشركات الثلاثة خطت بمبدأ الدفع مقابل الأداء خطوة إضافية بمشاركة مقدار غير مسبوق من المعلومات مع أفواج من الناس. وهذا يشمل تقديم حلقات تعليمية صغيرة لكل شخص عن تفسير بيان الأرباح والخسائر ونشر تقارير دقيقة وتفصيلية عن تكاليف خدمة وإنتاج الشركة، ومبيعاتها، وعمليات التسويق والتوزيع، في الوقت المناسب وإظهار كيف تضاهي أرقام الشركة تكاليف ومبيعات المنافسين.

وعلاوة على ذلك، فإن إشراك مزيد من الموظفين في عملية التخطيط يوفر على شركتك الوقت والجهد الضروريين لجعل كل شخص يقبل بالإستراتيجية التي انتقدت. يقول مارتين: «معظم المديرين المتوسطين ليسوا منخرطين في صياغة الإستراتيجية بطريقة هادفة ومفيدة، إنني لا أرى قدراً كافياً من الأدلة على أن حلاً مثمراً يحدث. وما طورته أنت

هــو مجال كامل مــن إدارة التغيير حيث يكون التركيز على الكيفية التي تحقــق فيها إجماعــاً على الخيارات الإستراتيجيــة اختيرت في المستوى الأعلــى. كيف تبني إجماعاً بعــد أن يكون قد فات الأوان؟ إنني لا أعتقد أن ذلك هو الجواب الصحيح».

في EDS، إستراتيجيــة الشركة تُعدل باستمرار استناداً إلى التغذية الراجعــة من الموظفين. كانــت الشركة أنجزت برنامجــاً رسمياً يدعى «فريق إيجاد القيمة» يفسح في المجال لأي موظف كي يتقدم باقتراحات لإدخــال تحسينات جديدة على العمل، أو أساليب تؤمن استجابة أفضل لمتطلبات السوق.

يجب ألا يأتي التمكين على حساب الخبرة

إن فكــرة أن كل عامــل يجب أن يكــون منخرطــاً في صياغة الخطة الإستراتيجيــة للشركة لا تعني أن لجان معظــم الموظفين الأدنى مرتبةً يجــب أن تكون مسؤولة عن تحديد الأســواق التي يجب الدخول إليها أو مــا المنشآت التي يتعين إغلاقها. يحذر مارتين قائلاً: «إنها فكرة تمكين خاطئــة جداً تلك التي تستلزم تفويض الموظفين باتخاذ قرار بشأن أمر لا يعرفــون عنــه إلا شيئاً يسيراً» بدلاً من ذلك، فإن الفكرة هي أن تسلح كل العمــال بمعلومــات عن الإستراتيجيــة التي يحتاجونهــا كي ينجزوا أعمالهم بطريقة تعزز أهداف سوق الشركة.

ويجـادل مارتين بشأن مفهوم «شـلال اختيارات» منساب نزولاً عبر الشركة. يطور المدير التنفيذي الرئيس ونواب مدير الشركة إستراتيجية شاملـة للشركة التي تُشرح بعد ذلك لبقيـة أعضاء فريق الإدارة. صنع المديـرون اختياراتهـم المتعلقـة بخطط التسويـق الخاصـة بأقسامهم وأهداف المبيعات، ويؤمنون ما يحتاجه الموظفون لتأدية مهامهم، إلى ما هنالك استناداً إلى إستراتيجية الشركة وينقلون قراراتهم إلى فرقهم، ويشرحـون مـا يأملون أن ينجزوه ومـا الذي يتوقعونه مـن مرؤوسيهم. وبعد ذلك يصنع العمال اختياراتهم الخاصة للطريقة التي ينجزون بها أعمالهم استناداً إلى تلك المعلومات.

يجب ألا يتدفق شلال المعلومات فقط نزولاً إلى الأسفل

العمـال الذين أبلغوا توجُّـهَ الشركة والطريقة التـي تخطط لها كي تنجـح يستطيعون أن يمدوا مديريهم بمعلومـات الخط الأمامي القيمة التي تستطيع غالباً أن تحسـن إستراتيجية الشركة الشاملة، ويستشهد مارتين بمثـال عن قائد شاحنة نفايات لشركـة معالجة نفايات ضخمة كانـت تحاول أن تحسـن فاعلية منشـأة معالجة جديـدة. وصف مدير السائـق كيـف عملـت منشـأة المعالجة الجديـدة شارحـاً أنها عالجت نموذجـين متميزين من النفايات التـي كان يجب أن يُفصَل بعضها عن بعضـ. بعـد ذلك طلب المديـر من السائـق أن يفكر في جولتـه اليومية

في سياق الطريقة التي أحدثت بها الشركة المنشأة الجديدة. اقترح السائق إعادة تنظيم مساره كي يشمل عشرة مواقع يكون فيها غالباً نوع واحد من النفايات في الصباح وعشرة مواقع أخرى يكون فيها غالباً نوع آخر من النفايات في المساء. كانت النتيجة توفيراً مهماً للأموال ولوقت الفرز.

ويشير مارتين قائلاً: «توجد معطيات كثيرة جداً في رأس سائق شاحنة النفايات ذاك والطريقة الوحيدة التي تستطيع أن تصل بها إلى تلك المعطيات هي أن تحوله إلى صانع اختيار وتطلعه على سياق الاختيارات التي اختيرت عند مستوى أعلى بدرجة واحدة على الأقل عبر سلسلة السلم الوظيفي. عندما تجعل هذا الشلال يجري، فإنه سيكون هناك تدفق في المعلومات وسيهتم الناس بسياق الاختيارات إذا ما حصلوا على بعض ثمارها».

المديرون المتوسطون يصبحون سفراء الإستراتيجية

يعتقد ستيفن وول رئيس شركة Manus أن بوسع المديرين المتوسطين أن يؤدوا أدواراً رئيسة في عملية تخطيط إستراتيجي موسَّع حيث ينقلون المعلومات عن إستراتيجية الشركة إلى المراتب الأدنى ويعيدون معرفة العاملين الموجودين في طليعة العمل الميداني إلى الكبار المديرين التنفيذيين. يقول وول: إن شركة جيون التي

تنتــج الراتينج الفينيلــي. حققت نجاحــاً كبيراً باستخــدام المديرين المتوسطــين لهــذه الطريقــة. عملــت الإدارة العليا مــع 80 موظفاً من مجموعة عمليات جيون كي يبتكــروا رؤية إستراتيجية جديدة وبعدئذ طــورت الشركة عملية استطاع عبرها المديرون المتوسطون أن يتحدثوا مع كل موظف من 1700 موظف، وقد ساعدوا كل موظف على أن يربط الرؤيــة الجديدة بعملــه (أو عملها). وفي نهاية هــذه الجلسات، طُلب مــن الموظفين أن يملؤوا استمــارة إجابة مغفلة الاسم. 95% من الذين أجابــوا قالوا: إنهم التزموا التزاماً كامــلاً بتحقيق الرؤية، وقال 87% منهــم: إنهم صنعوا تغيــيرات في الطريقة التي أنجــزوا بها أعمالهم استناداً إلى ما تعلموه في الجلسات.

عندما تستثنيك هيئتك المسؤولة الرسمية من التخطيط الإستراتيجي، ابتكر الشلال بنفسك.

ماذا إذا كنت مديراً في شركة لا تزال تتكل كلياً على كبار المديرين التنفيذيــين كي يرسموا إستراتيجية، في حــين يقتصر دور كل موظف آخــر على تنفيــذ قــرارات أصحــاب المناصب العليــا لا تيأســ، يقول الخبراء: إنك لا تزال تستطيع أن تساعد في تكوين الخطة الإستراتيجية لشركتــك. يقــول ستيفن وول: «إنك لست مقيــداً في أي مؤسسة بقيود دورك الرسمــي في الخريطة التنظيمية، وفي أي عمل تُعد قدرتك على تنظيــم حجتك المنطقية وعرضها بطريقة مؤثــرة واحدة من الأدوات

الأشـد قوة التي تمتلكها بوصفك مديراً، وحتى المؤسسات الأشد قسوة ستصغي إلى فكرة جيدة».

غالباً ما يكون المديرون المتوسطون هم أول من يدركون عندما لا تعود الإستراتيجية التجارية لإحدى الشركات متناغمة مع السوق. في مقال في Harvard Business Review 1996 عنوانه «الإستراتيجية بوصفها ثورةً» يصف غاري هامل وضعاً أصبح فيه مجموعة من المديرين المتوسطين «ناشطي إستراتيجية» لأنهم كانوا قلقين حيث كانت شركتهم تنهار في السوق وكانت عرضةً لخطر خسارة المستقبل بسبب منافسيها».

المديرون الذين لم يكن أحدهم عضواً في هيئة إدارة الشركة شكلوا ما دعوه «فريق دلتا» وبدؤوا يعملون بهدوء من وراء الستار -دون إذن الإدارة العليا أو معرفتها- كي يقنعوا نظراءهم أنه حان الوقت لإعادة التفكير في المعتقدات الإستراتيجية الأساسية للشركة. بعد عدة أشهر، ترسخ اقتناعهم بين عينة نموذجية من المديرين الذين بدؤوا يسألون المديرين التنفيذيين الكبار أسئلة صعبة فيما إذا كانت الشركة متحكمة بمصيرها وتمسك جيداً بزمام الأمور وفيما إذا كانت في مقدمة منعطف تغير الصناعة أو في آخره. أخيراً، سلمت الإدارة العليا بأنها لم تستطع أن تجيب عن الأسئلة الصعبة وشرعت ببذل جهود شاملة منزعجين - كي تعيد تكوين الرؤية الإستراتيجية للشركة وكانت النتيجة النهائية: مهمة مركزة من جديد ومضاعفة الإيرادات على مدى خمس السنوات اللاحقة.

بـدلاً من أن يكونـوا -تضمنت بذل مئـات الموظفين جهـوداً أيضاً- مهددين من قبـل مبادرات من هذا القبيل جانـب المديرين المتوسطين -يقول شانون وول- فإن كثيراً من المديرين الكبار قد رحبوا بها.

يوجد معطيات كثيرة جداً في رأس سائق شاحنة النفايات ذاك.. الطريقة الوحيدة التي تستطيع أن تصل بها إلى تلك المعطيات هي أن تحوله إلى صانع اختيار.

«مـا سمعناه من الموظفين الكبار كان غالباً على نحو الآتي: «لماذا لم يمدنا المرؤوسون بمعلومات أكثر؟».

ومع ذلك، كتب مؤلفو كتاب «منافسون متقدمو الذكاء»: «إن الهدف هـو أن تقـوم ملكية عامـة للمشكلات التـي تؤثر في النتيجـة الأخيرة للشركة، لا سيما، تعزيـز الملكية العامة لإرضاء الزبائن بوصفه مهمة كل موظف».

مـن الواضح أن هذا الهدف أصبح حاسماً جداً، ولم يعد حتى بوسع أصحـاب العقول المهترئة التي أكل الدهـر عليها وشرب الذين ينظرون إلى التخطيط والتنفيـذ الإستراتيجيين بوصفهما مهمتين متميزتين أن يعترضوا سبيله.

قراءات إضافية

Agile Competitors and Virtual Organizations:

Strategies for Enriching the Customer. By Steven L. Goldman, Roger N. Nagel, and Kenneth Preiss (1997, John Wiley & Sons).

The New Strategists: Creating Leaders at all Levels, By Stephen Rye Wall (1995, The Free Press)

Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems by Edward E. Lawler (1990, Jossey – Bass Publishing)

Strategy as Revolution by Gary Hamel (Harvard Business Review, July – August 1996).



الانحياز المعرفي في التخطيط الإستراتيجي اليومي

لورين غاري

كما توضح المقالة السابقة، فإن صنع قرار دورة سريعة هو تعلم التحرك على نحو أسرع، ولكن ليس هو كذلك على وجه الحصر. إنه أيضاً إعادة تصميم الأشياء التي خرجت عن مسارها الطبيعي، وهكذا تستطيع شركتك أن تصنع قرارات أفضل. إن الشركة التي تركز إلى درجة مفرطة على تحقيق سرعة تنذر بالخطر إلى أبعد حدٍ مهملةً في الوقت ذاته، عمليات صنع القرار هي شركة تتجه نحو انهيار مفاجئ. ثمة مقالة نشرتها في نيسان (إبريل) من عام Harvard Management 1998 Update 1998 تتفحص مستكشفات الحكم -تبسيط إستراتيجيات أو اختصارات صنع القرار- لدى بعض القراء بوصفها انطباعاً يفيد أن بعض الانحيازات المعرفية ونماذج التفكير ذات العيوب والأخطاء المؤدية إلى سوء مستكشفات لموجهات الحكم هي ظواهر تقتصر على فئة قليلة من الناس، ونادراً ما يتعرض لها المديرون. لا شيء يمكن أن يكون أبعد عن الحقيقة

من هذا المنطلق. إن الانحيازات المعرفية هي، في الواقع، تشبه كثيراً نبات الكودزو المعترش وهي تطرح مشفوعة بأفضل المسوغات إلا أنها سرعان ما تهدد بالتسليط على المسرح الإداري كله.

إن مبادرات النمو الإستراتيجي -تطوير منتج جديد والتحالفات والاندماجات والمكتسبات- تبدو عرضة على نحو خاص لهذه الأخطاء غير المقصودة في الحكم. إن الانحياز ينسل لا شعورياً ويصبح واضحاً فقط في الإدراك المتأخر الذي يأتي بعد وقوع الحادثة في ضوء بعض العواقب الكارثية. سنعرض فيما يأتي ثلاثة سيناريوهات تواجه باستمرار وكل واحد منها يوضح انحيازاً معرفياً مختلفاً مع تعقيب من متمرسين خبراء يوضح الطريقة التي يتم بها تجنب أخطاء صنع القرار المطلوب.

تطوير منتج جديد وانحياز التأكيد

ينتج انحياز التأكيد عندما يسعى المديرون إلى تأكيد الدليل على أن ما يفكرون فيه صحيح أو تأكيد النتيجة التي يريدون أن يحققوها، ولكنهم يهملون البحث الهادف إلى دحض الدليل. يدخل هذا الانحياز إلى مسرح العمل عبر تطوير منتج جديد عندما تنسى الشركات أن «تنظر إلى سبب احتمال عزوف الزبون عن المنتج الخاضع للتصميم».وفقاً لما يقوله ريتشارد غودينغ رئيس مؤسسة الميزة الإستراتيجية ويستشهد بمثال من مؤسسة Arizona Instrument حيث يشير إلى أن هيئة المديرين بدأت بالضغط من أجل منتج جديد بعد أن أصبحت الشركة عامة بوقت

قصير في عام 1989 «لقد اكتشفوا معالجة جديدة لتسرب الغاز تحت الأرض وقد كانت دقيقة أكثر بمئة مرة من أي تكنولوجيا موجودة. وفي الوقت ذاته فإن وكالة حماية البيئة كانت قد حصلت على تشريع من الكونغرس يوجب إخضاع كل أحواض تخزين الفازولين تحت الأرض للاختبار المستمر. وهكذا فإن التفكير في شركة Arizona Instrument كان هو أنها ماضية في تقديم هذه التقنية المتفوقة في زمن كان الطلب الكثيف ينهال فيه عليها (التقنية) عبر الإنترنت. لقد باعت الشركة منشأتها الأولى التي أدرجت التكنولوجيا الجديدة عام 1991 وكانت تلك المنشأة هي الوحدة الوحيدة التي باعتها في أي وقت من الأوقات. لقد اعترف المدير التنفيذي الرئيس لاحقاً بأن Arizona Instrument لم تضع نفسها في موضع أحد المستهدفين المقصودين بهذه التكنولوجيا، مثل Texaco أو Conoco وسأل: «كيف نريد على نحو ملح أن نكشف عن مواضع ارتشاح في أحواضنا الخاصة بمخزون الغاز تحت الأرض؟ والجواب كان طبعاً أنهم لم يريدوا على نحو ملح مطلقاً، إنهم فقط أرادوا أن يبقوا بعيداً عن المشكلات مع وكالة الحماية البيئية.

إن التكنولوجيا التي طورتهاArizona Instrument يمكن أن تكشف ارتشاحاً بحجم كأس من الماء في حوض فيه 90.000 غالون ولكن أنظمة وكالة الحماية البيئية EPA سمحت لأحواض من ذلك الحجم بأن ترشح 1500 غالون. بكلمات أخرى لم يحتج الزبائن أو لم يرغبوا في أداة حساسة جداً لكن Arizona Instrument لم تكلف نفسها عناء طرح سؤال.

عندمـا تقر الحكومـة الفيدرالية تشريعـاً، فإنها كما هـو معهود تـترك وضع هذه التشريعات موضـع التنفيذ للولايات، الأمر الذي يعني أن التنفيـذ يحدث ببطء. وفي حالة تشريـع وكالة الحماية البيئية EPA المتعلـق بأحواض الغاز تحت الأرض يتذكر غودينـغ: «فقط 40% من محطـات الغاز في البلاد عملت وفقاً لما اقتضـاه التشريع بين ست إلى سبـع سنوات بعد أن أجيـز». لقد أهملـت Arizona Instrument دراسة كيفيـة التطبيق هذا التشريـع. وهكذا فقد فشلت في تنبـؤ سبب امتناع ورود أي طلـب لتقنيتهـا عبر الإنترنت. ويتابع غودينـغ قائلاً: «مضللين بقـدرة التكنولوجيـا ذاتها لم يتمكن القائمون علـى الإدارة إلا من رؤية السبب الذي يستثير الزبائن للإقبال على شرائها».

إن الأمر الأساسي لإبطال انحياز التأكيد في سيناريوهات تطوير منتج جديـد –كما يقول غودينغ الذي ساعد الشـركات كي تفكر في مبادرات نمـو إستراتيجيـة على مدى أكـثر من ثمانية عشر عامـاً– هو أن تجعل المديرين يتبنـون موقفاً مضـاداً لمنظورهم بصـورة منهجية. ويضعون أنفسهـم في موضع الزبائن ويسألون: «لماذا قد يفشل هذا المنتج؟». لقد سهـل غودينغ مثل هـذه المحادثة –يصفها بأنهـا «عملية عصف ذهني منظمـة»– مـع Arizona Instrument بعد عدة سنوات عندما كانت هذه الشركـة تخطط كي تدخل محلل رطوبة جديد إلى السوق. برز عدد من القضايا. بعضها متعلـق بالموثوقية، والجودة، والاستجابة، والتنافسية، وصيانـة المعدات، نحـو 60 أو 70 بنداً في مجموعهـا. ولكن أكثر ما أثار

اهتمامـي كان التعليـق الذي كان بشعاً تماماً عندمـا كلفت فريق العمل أن يرتـب البنود وفقـاً لأولوياتها، طفا هذا التعليق علـى السطح. وعاد الفريـق وصمم من جديـد المنتج بكامله وفاز بجائـزة واحد من أفضل 100 منتج لعام 1997.

التحالفات الإستراتيجية
واستكشاف الإمكانات المتاحة

افتراض أن معظم المعلومـات المتاحة بيسر وسهولـة هي المعلومات الأكـثر ملاءمـة هـو مثـال علـى مستكشـف الإمكانـات المتاحيـة. إن الانحيـازات التـي تنشأ من هـذا المستكشف غالباً تـبرز على نحو غير متوقـع عندما تفكر الشركات في التحالفات الإستراتيجية. ويقول كوين سبيـترز رئيس مؤسسـة Kepner Tregoe للاستشـارات الإدارية وكبير مديريهـا التنفيذيين: إن السبب الرئيس لهذا الأمر هو أنه «ليس هناك أحد واثق من ماهية التحالفات الإستراتيجية». إنها يمكن أن تتدرج من اتفـاق تسويق مشترك محدد وبسيط وبـكل الطرق وصولاً إلى المشاركة مـع الموظفـين. والنتيجة، إن «ظاهـرة استنتاج» غالباً مـا تنتج هنا إذا كان أحـد التحالفات ناجحاً فإن المديريـن سيتجهون إلى القول: «دعنا نعقـد عشرين تحالفاً علـى شاكلته تماماً». ويواصـل سبيتزر قائلاً: إن الخطـأ هنـا يكمن في استنتـاج أن بنية التحالف الأحـدث سوف يحكم كل التحالفـات اللاحقة حتى عندما تكون احتياجـات الشركات المعنية مختلفة تماماً.

ويقـول غودينغ: إن علاج انحياز المتاحية يتألف من «مقاومة النزعة والميـل الطبيعـي للتطلع إلى تأكيـد المعلومات» وذلك عـن طريق توسيع قاعـدة المعلومـات. إن قرار تحالـف إستراتيجي يصنـع غالباً من قبل فريـق صغير جـداً يتألف من ثلاثـة أو أربعة مديرين كبـار. إنني أوكد علـى ضرورة إشراك عدد من الموظفين في جلسة صنع القرار أكثر مما هـو مألوف عادةً. إن الهدف هو تـوازن المعلومات والمنظورات التي يتاح لهـا أناس مختلفون وحشد معلومات القرار التي قد لا يمتلكها المديرون الكبـار. إن حضور عـدد أكبر مـن الموظفين يزيد مـن احتمالية كشف المعلومات الثابت بطلانها.

ويؤكـد غودينـغ قائـلاً: «لكنـك لا تستطيـع أن تعالـج كل مستويات الإدراك علـى نحـو متساوٍ، وهكذا فإنه أمر حاسـم جداً أن يكون لديك فريـق يرتب التعليقات المتنوعة وفقاً لأولوياتهـا». وحينئذٍ ليس فقط ما تفعلـه هو أنـك تجعل كل هذه المنظـورات المختلفة مؤثـرة ولكنك أيضاً تحصل على تصنيف إجمالي لأهمية كل قضية خاصة. وهذا يضمن أن القـرار لن يكون موجهاً مـن الذين تذكروا كم وكيف هو مهم هذا الذي يفكـرون فيه. إنه سيكون موجهاً من قبـل أولئك الناس الذين يتذكرون مجموعة أوسع من القضايا وعندئذٍ يصنفونها تصنيفاً منهجياً استناداً إلى مناقشة جماعية.

الاندماجات والمكتسبات والتصعيد غير المنطقي للالتزام

يلاحـظ ماكـس بيزرمـان في كتابه (حكـم في صنع قـرار إداري) Judgment in Managerial Decision Making أن استجاباتنا للقرارات

تتأثر بالطريقة التي نصوغ بها المعلومات حيث يكتب قائلاً: «إن قرارات إدارية كثيرة تتعلق بسلسلة من الاختيارات بدلاً من أن تكون قراراً معزولاً. تكون عرضة لنموذج خاص من الانحياز عندما تتم مقاربة القرارات بالتسلسل، أعني، نزوعاً وميلاً إلى تصعيد الالتزام».

ويقول غودينغ: إن الاندماجات والمكتسبات المحتملة غالباً ما تكون مواتية لهذا النوع من الخطأ في الحكم حيث يرى أنه «منذ عدة سنوات قامت جمعية الإدارة الأمريكية بدراسة للاندماجات والمكتسبات، وكانت المفاجأة الكبرى وفقاً لما قاله الذين شملتهم الدراسة أن عملية دمج أنظمة المحاسبة بين الشركتين استغرقت وقتاً أكثر بكثير مما كان متوقعاً. وقد اعتقدت شركات كثيرة أنها ستستغرق ستة أشهر، لكن انتهى بها الأمر إلى أن استغرق سنتين ونصف السنة. الآن إذا لم يكن لديك مراقب للنفقات والحسابات أو رئيس قسم محاسبة للفريق الذي يدرس المكتسب جيداً، فإن الحقيقة قد لا تظهر إلا وقد أصبح الوقت متأخراً جداً.

إن الاجتهاد الشامل الواجب أداؤه الضروري من أجل دمج أو اكتساب يجعل شركات كثيرة كارهة للاستنتاج أنها يجب ألا تكمل الصفقة. ويشرح غودينغ قائلاً: «توجد عبارة تدعى حرارة الصفقة» التي تصف الزخم الذي يحدث من قبل هذه العملية». وحيث يصبح من المستحيل على المؤسسة أن تتراجع حتى لو اعتقدت أنها صفقة غير مناسبة. «تتفاقم الأمور إذا كان هناك حرب مزايدة حيث تصبح

الشركة في جو يشبه المزاد العلني وينتهي بها الأمر إلى أن تدفع كثيراً جداً من أجل الاكتساب».

ويضيف سبيتزر قائلاً: «إنها ليست مفاجأة» أن اندماجات كثيرة تنتهي إلى الإخفاق، فقط انظر إلى الصناعة الدوائية حيث في كل مثال تقريباً ينتهي الكيان الموحد إلى حصة سوق أقل من نصيب الشركتين عندما كانتا مستقلتين. ما الذي يستنتجه سبيتزر؟ عملية الجهد الواجب أداؤه توجد معتقدات مزيفة. إنها تمكنك من أن تكون عاطفياً إلى أبعد الحدود. إنك تحب مكتسباً محتملاً قبل أن تدرس البدائل دراسةً كاملة». هناك ثلاثة سيناريوهات وهي: بحث افتراضاتك الأساسية وتنمية المواد الأغنى والأكثر تنوعاً من المعلومات والرأي. مقاومة الدافع لأن تكون مدفوعاً بقوة بسبب المد الطوفاني العاطفي للمنتج الجديد أو التكنولوجيا أو المكتسب المرشح. في هذه السيناريوهات الثلاثة نجد أن مقاومة انحياز صنع قرار تستلزم رفعه إلى مستوى المناقشة الواعية. يقول سبيتزر: «لديك الوقت كي تبني عملية صنع قرار واعية، وعموماً فإن الناس يميلون إلى أن تعديل أهدافهم وتكييفها عندما تبدأ المعطيات المناسبة المتصلة بالقرار بالظهور. ما نحاول أن نفعله مع الزبائن هو أن نجعلهم معنيين بشأن متى ولماذا يغيرون المادة والأوزان النسبية للمعايير التي أسسوها منذ البداية.

قراءات إضافية

- Heads You Win: How the Best Companies Think by Quinn Spitzer and Ronald Evans (1997, Simon & Schuster).
- Judgment in Managerial Decision Making by Max Bazerman .(4th ed., 1998, John Wiley & Sons).
- Tying the Corporate Knot: An AMA Research Report on the Effects of Mergers and Acquisitions edited by Don Lee Bohl (1989, American Management Association).



تخطيط سيناريو منقَّح

أسبوع جديد، وتهديد جديد، وفرصة جديدة. يبدو أن المستقبل يأتي بسرعة أكبر بكثير في الوقت الحاضر. عدد ضروب المستقبل المحتملة تبدو أعظم بكثير مما كانت عليه في أي وقت مضى أيضاً.

مع مديرين يكافحون كي يقرروا الأعمال التي يجب أن ينخرطوا فيها في الأشهر الثلاثة المقبلة، كيف يمكن أن يكون لديهم الوقت من أجل تخطيط السيناريو الذي يتطلب منهم أن يتخيلوا ضروب عمل مستقبلي بديلة قد تستمر على مدى ثلاثة أعوام، أو عشرة، أو خمسة وعشرين عاماً من الوقت الراهن؟ حسناً خيرٌ لهم أن ينجزوا أمورهم بسرعة. عندما تتغير الأشياء بسرعة، إذا كنت تنتظر من أجل أن يكون اتجاهاً ما مثبتاً، يكون الوقت قد تأخر كثيراً حيث إن نافذة الفرصة ستكون مغلقة وسيكون التهديد قد نسف شركتك تماماً.

يصبح الحدس والإحساس بالضرورة الملحة على نحو متزايد مهمين بوصفهما أدوات ملاحية. إنهما يعبران عن الاهتمامات بالتطورات التي

ستلـوح في الأفق، وهذا هو على وجـه الضبط السبب الذي لأجله يمكن أن يكـون تخطيط السيناريو قيمـاً. إنه وسيلة حدسيـة لتحديد وعكس الشكوك التي تواجهها الشركة.

إن تخطيـط سيناريـو يختلـف عـن المقاربـات التقليديـة للتطويـر الإستراتيجي بطريقتين:

1- إنـه ليـس مصمماً كـي يوفر تنبـؤاً دقيقاً عـن المستقبل. تحليل الاتجـاه والتنبـؤ يسعيـان إلى تحديـد الاحتمال الوحيـد الأكثر رجحانـاً وبناء الإستراتيجيـة الأفضل للتعامل معـه. وعلى نحو مغاير، فإن تخطيط السيناريو مستند إلى فرضية أنك لا تستطيع أن تتحكـم في المستقبـل أو تتنبأ به. إنه يساعدك على أن تتصور طرقـاً تتساوى من حيـث معقوليتها الظاهرية مـن تلك التي قد يكتشـف المستقبل النقـاب عنها، وأن تعد خطـط ما ملائمة في معرض استجاباتك لكل منها.

2- إنـه يتـكل على السـرد أكثر من اتكالـه على الجـداول والرسوم البيانيـة. كـي تكـون واثقـاً، فـإن تحليل الاتجـاه يـؤدي دوراً في تخطيـط السيناريو. لكـن السيناريوهات نفسهـا تكتب بوصفها قصصاً. وليس مـا تفعله أنها تكتفي بوضع الاتجاهات في سياق، بـل إن القصص تمتلك تأثيراً نفسياً تفتقـده الأدوات التحليلية. إنها تمكن المديرين من استخدام قوى حدسهم وخيالهم بطريقة ليسـت ممكنة مع ممارسات منطقيـة خالصة. خذ، مثلاً، عدداً قليـلاً من السمـات أعطتها مؤسسـة The College of Marin في

كاليفورنيا، الشمالية للسيناريوهات التي طورتها: «متسولون على وليمة» [موقف متميز بمستويات منخفضة من التمويل الحكومي وسوق مناسبة للمشتري من أجل التعليم العالي] و«إرادة العم هاري» [مستويات عالية من التمويل الحكومي وسوق مناسبة للمشتري من أجل التعليم العالي]. مثل هذه المقاربة الغنية بالاستعارة هي أكثر إثارة للمشاعر وبناء على ذلك، يكون تحديها للنماذج تتحدى النماذج الذهنية السائدة لدى الناس أكثر رجحاناً.

برز تخطيط السيناريو في السبعينيات عندما عزي إليه مساعدة شركة شل/ الهولندية الملكية في التنبؤ بمستقبل تكون فيه لمنتجي النفط اليد العليا في الصناعة. ونتيجة لذلك، كانت شل قد وضعت في موضع أفضل بكثير من منافساتها كي تستجيب إلى فرض أوبك خطراً على تصدير النفط (OPEC). اتجهت شركات ضخمة ومستقرة مثل شل إلى استخدام تخطيط السيناريو كي يساعدها في تحديد التهديدات. ولكن في الوقت الحاضر، كما يشير كريس إيرتيل، الرئيس المساعد للممارسة في شبكة الأعمال العالمية: «نحن نرى استخداماً لتخطيط السيناريو على صعيد أعمال المقاولات أكثر بكثير، وقد كان هناك تحول -على نحو واضح في الأعوام الأخيرة- عن استخدامه أداة تخطيط لحادث طارئ إلى استخدامه أكثر كأداة ابتكار وتوليد أفكار. بالنسبة لبعض الشركات سريعة النمو، فإن المشكلة هي الخيارات الكثيرة جداً، وهكذا فإنها تستخدم تخطيط السيناريو بوصفها أداة إدارة فرصة».

كـم يكلـف تخطيط السينار يـو؟ إن الجواب يمكـن أن يتنوع على نحـو واسع اعتماداً على كم تريد أن يكون التحليل مفصلاً. قد تصل النسخة العادية إلى مبلغ عشرة آلاف إلى عشرين ألف دولار أمريكي إذا استخدمـتَ مستشاراً خارجياً، كما يقـول إيرتيل، ويمكن لمشروع واسـع النطـاق أن يكلف بسهولة أكثر من مليـون دولار أمريكي. لكن ليس كل شركة تحتاج أن تجري نوع التحليل العالمي المعقد ذاته الذي أجرتـه شركة شل قبل ثلاثين عاماً. لكي تطور سيناريوهاتها المتعلقة بأسواق النفط المستقبلية، كان على شركة شل أن تفكر ملياً في مصير الاتحاد السوفييتي وتأثيره في أسواق الغاز الطبيعي. في المقابل، وفقاً لمقالـة نشـرت في: Wall Street Journal عام 2000 فإن شركة Duke Energy تبنـت مقاربة أكـثر تركيزاً حيـث إن السيناريوهات الثلاثة التـي طورتها تنوعت استناداً إلى تنبؤات النمو الاقتصادي الأمريكي والطريقـة التـي يؤثـر فيهـا الإنترنـت على تـوازن القـوة في أسواق الطاقة.

بصرف النظر عن هدف المشـروع ومجاله، إليك فيما يأتي العمل الذي يتعين عليك القيام به كي تبني سيناريوهاتك.

استعلم عن آراء كبار صانعي القرار في شركتك في التطورات المستقبلية

بعضـ الأسئلة النموذجية: ما القرارات التي تعتقد أنها سوف تكفل النجاح أو تحطم شركتنا في الأعوام القليلة القادمة؟ عندما تحاول أن

تتخيل العالم بعد عدة سنوات من الآن، ما الاتجاهات التي تريد أن تعرف عنها أكثر؟ ما التطورات المحتملة التي تثيرك أكثر؟

اجمع معطيات الاتجاه وحللها

ألِّف شبكة تجميع معلومات إذا لم يكن لديك واحدة، اجمع قائمة من القوى الخارجية التي يبدو تأثيرها الجوهري أكثر رجحاناً.

أين تبحث عن الاتجاهات؟

يتطلب بناء السيناريوهات الجديرة، ظاهرياً، بالاعتماد إضافةً إلى كونها موسِّعة للتفكير بحثاً واسعاً. يوصي بيتر سكووارتز من شبكة الأعمال العالمية بالموضوعات والمراجع الآتية:

- القوى أو الأحداث التي تبدل الإدراك العام: من ضمنها التلفزيون والموسيقا الشعبية والأشياء الثانوية الفكرية والاجتماعية من ثقافتنا.
- الموظفون الرائعون الاستثنائيون: أحياناً يكون أحدهم متخصصاً وقادراً على توضيح قضايا خارج مجال خبرته الخاصة.
- المنقيات: مثلاً منشور «يخوض في تشوش الأفكار الجديدة والاقتراحات الإضافية ويعيد تكوينها في صياغة متماسكة».
- السفر: «الطريقة الأفضل والوحيدة كي تستغرق في أمور غيرمألوفة».
- الدردشة عبر الشبكة والتواصل مع أهل الخبرة المتمرسين.

ضع مخططاً للسيناريوهات

كل سيناريو هو بالضرورة قصة «ماذا يحدث إذاً» التي تتبنى قائمتك التي تتضمن أكثر القوى الخارجية تأثيراً وتحبكها في حكاية متماسكة. بيتر سكووارتز، مؤسس مشارك ورئيس شبكة الأعمال العالمية، يوصي بحصر عدد السيناريوهات في ثلاثة.

- كابوسك الأسوأ.

- عالم مختلف اختلافاً جوهرياً، لكنه أفضل.

- عالم يكون على نحو أساسي استمراراً للحالة الراهنة، لكن أفضل.

لا تحدد الأرجحية لكل سيناريو، إن قوة الممارسة هي أن تطور عمليات مستقبلية جديرة بالاعتماد ومتساوية الحظوظ من حيث احتمال حدوثها.

كيز فان دير هيجدن: أحد المؤسسين المشاركين في شبكة الأعمال العالمية يشبه تخطيط السيناريو بالنفق الهوائي الذي تختبر فيه إستراتيجية، وقد جاء في كتابه سيناريوهات: فن النقاش الإستراتيجي Scenarios :The Art of Strategic Conversation. : توافر السيناريوهات شروط الاختبار عبر تمثيلها بيئات أعمال متنوعة. يتعين على الإستراتيجية أن تعمل في ظلها، وحتى تلك التي تعرض حالات متطرفة يجب أن تمثل شروطاً معقولة ظاهرياً لبيئة الأعمال وتلك التي تكون مناسبة وعملية كافتراضات تخطيط». وهكذا مثلاً، عندما أوجدت Texaco سيناريو ضم سيارات هجينة منتجة على نحو موحد، وبالجملة ببطاريات متطورة

وخلايـا وقـود، فإنها أوجدت قصـة خلفية وصف الظـروف الاقتصادية والتكنولوجيـة التي جعلـت هذا الإنتاج الموحد بالجملـة ممكناً. أعطِ كل سيناريو اسماً كي تجعله أكثر حيوية وخضوعاً لقيادة شركتك.

خمّن ملابسات كل سيناريو

حتى إذا كانت سيناريوهاتك تمس التطورات العالمية، فإنه من المهم أن تبين الملابسات المحلية – النتائج المباشرة لصنع قرار شركتك.

طوّر معالم لكل سيناريو

حـدد الإشارات التي يمكن أن تشـير إلى أن سيناريو خاصاً يتحقق. شركـة Duke Energy طـورت عـدداً كبـيراً من المؤشرات مـن ضمنها الاتجاهـات التنظيمية والقضايا البيئية وتحركات المنافسين كي تساعد المديرين على أن يقرروا أي سيناريو بدا أنه يتجلى للعيان.

أعد تقويم جديد رؤية شركتك تقويماً نقدياً في ضوء السيناريوهات

يبتعد المديرون عن إجراء اختبار واعٍ عميق للافتراضات غير الواعية غالبـاً بشأن المستقبـل الذي يشكل أساسـاً لقراراتهـم الإستراتيجية. والنتيجـة ليست قدرة محسنة للتنبـؤ بالمستقبل، بل صنع قرار تنظيمي محسَّـن، رؤية عـن كثب لاستكشـاف القرارات التي يمكـن– في أحوال أخرى – أن تفقد أو ترفض.

كيف تقوّم الفرص تقويماً سريعاً واستراتيجياً؟

كيرستين د. ساندبيرغ

أوجد الإنترنت تسونامي الفرصة الذي صرف انتباه شركات كثيرة عن أعمالها الرئيسة. في سباق من أجل اللحاق بالموجة، أدارت تلك الشركات وحدات إنترنت كما لو أن الإنترنت كانت نموذج أعمال وليس تكنولوجيا جديدة. فقط بعد تدفق كثير من «الأموال الصامتة» (1) في مصرف دوت. كوم ثابوا إلى رشدهم. يقول بول دينبغر رئيس شركة - Broadview وكبير مديريها التنفيذيين ومستشار مكتسبات واندماجات ومتخصص أسهم خاصة: «مجرد كون الإنترنت يغير كل شيء لا يعني أن كل ما يتعلق بالأعمال التجارية يتغير»، كما وصف كين فوكس المدير الإداري في Internet Capital Group وهي شركة تجارة إلكترونية وشركة تعمل وسيطاً بين مؤسسة تجارية وأخرى، ليس بين مؤسسة تجارية وزبائن عاديين: «التوتر الصحي بين المربحية والنمو... يركز على التنفيذ الجيد». إنه موجود حتى تعزز الشركات الأقل نمواً نموها وتنتج الأرباح. أما الشركات عالية النمو مثل: Amazon. Com فإن المهمة

الآن هـي أن تركز علـى الأصول المالية التي تنتج الأرباح في الوقت الذي تواصـل فيه نموها. إن شركات راسخة مثـل American Express يجب أن تتعلـم كيف تقوي أصولها الأساسية كـي تحافظ على أموال الشركة عائمة. إن العامل المعرقل، مع ذلك، ليس ندرة الفرصة بل طوفانها. لم تعد الفرصة تصطدم بشيء، بل إنها تتدفق مثل صنبور نار مفتوح وفقاً لما يقوله البروفسور المساعد دون سول من مدرسة الأعمال في هارفارد. إن الاحتمـالات يمكن أن تكون مربكـة: هل يجب علينا أن نستغل الموارد الموجودة أم يتعين علينا إيجاد موارد جديدة، هل يجب أن نقوي موقعنا الحالي أم ندخل إلى أسواق جديدة؟ هل يجب أن نمضي وحدنا أم يجب أن نجد شركاء؟

ابحث عن مَسيْلاتٍ وسدود

مـع «مـاء، ماء في كل مـكان» كيف يختـار المديـرون القطرة التي تستحق الشرب؟

اختر «عدداً صغيراً من العمليات المهمة إستراتيجياً التي تضع الشركة حيـث يكـون تدفق الفرص أسرع وأعمق»، هـذا ما ينصح بـه البروفسور المساعـد دون سول في مقالة كتبها مؤخراً في: Harvard Business Review بمشاركة كاثلين إيزينهاردت.

مديـرون تنفيذيون مثل رئيس Yahoo تيم كوغل يعرفون أن الفرص الأغنـى تبرز بسرعـة وعلى نحو غير متوقـع في أثناء انتشـار الفوضى الشاملـة في السوق. في سـوق Yahoo توجد الفوضـى في إنتاج المحتوى

وتوزيعــه، ويتنبأ كوغل بأن الإمكانات الأفضــل لشركته ستكون موجودة علــى طـول محتـوى «السلسلــة الغذائيــة» (2) إستراتيجيتــه -تبدأ مع الرابطة الأكثر بدائية، تغيرها، وتنشأ من هناك- تعكس شعار الشركة، وهــو: «Yahoo ياهو هو المكان الوحيــد الذي سيكون على أي شخص أن يقصده كي يعثر على أي شيء وأي شخص» ويبقى على اتصال معه.

وهكـذا فـإن Yahoo جمع صفحات مــن المعلومـات بواسطة أدوات بحــث، ثم انتقل إلى أدوات التواصــل والاتصالات، ثم توجه إلى قضايا التجارة والصفقات المأمونة.

انتبه إلى فوضى السوق. ابحث عن العوائق في العمليات والمجالات، حيث أصحاب المواقع الأساسية تجاوزوا حاجات الزبائن والمنتجات بميزات كثيرة جداً

«انظــر إلى العوائــق» في العمليــات - مثــلاً عجــز عرضــ النطــاق الــترددي والسطح البيني للمستخدم القديم جداً كي تجد فرصاً للنمو، كمــا يقول دينيغر ناصحاً. بالإضافــة إلى ذلك، يقترح مايكل أوفردوف المدير التنفيــذي الرئيس لشركة الاستشــارات Innosight أن تنظر إلى الزبائــن المخدمين للغايــة والمجالات حيــث أصحاب المواقــع الأساسية تجاوزوا ماهيــة حاجات السوق وميزات المنتج التــي تتيح للمستخدمين مزايا تفوق ما هم بحاجة إليه.

القواعد البسيطة: ما هي وما ليس هي

بمجــرد اختيارك لعملياتك، ينصح البروفسور المساعد سول: ابتكرْ قواعد بسيطة وقليلة كي توجه قراراتك من أجل عمل سريع وكي تواصل العمــل حتى الإنجاز. مثل هــذه القواعد توفر بنية كافيــة للإبحار بثقة عبر الأسواق المتقلبة وسريعة التحرك — إلا أنها مرونة كافية للارتجال في الأســواق المستقــرة والمؤسسة جيداً وذات الحركــة الهادئة. إن هذه القواعــد تلزم الناس بتعهدات جديــدة؛ لأنها تبين بسرعة ما الذي يهم شركــة بعينها، وأين يتلاءم المشروع الجديــد مع الإستراتيجية الشاملة وكيفية قياس نجاح المشروع. يحدد البروفسور المساعد سول وايزنهاردت خمس مجموعات عامة من القواعد:

1- قواعــد كيفية التنفيذ: وهي القواعد التــي توجه تنفيذ العملية، في ياهو Yahoo يجــب على كل مهندس أن يعمل على كل مشروع والمنتجــات الجديدة تطرح بهــدوء. وفي شركة Enron يجب على كل تجــار البضائــع أن يوازنــوا كل تجارة مع تجــارة أخرى تعوق مجازفة Enron.

2- قواعد الأولوية: وهي القواعد التي تساعدك كي تخصص موارد بحيــث يعرف كل موظف ما الذي يجــب أن يركز عليه، وكم من الوقت، والمقدرة، والمال يجب أن يكرس للعملية.

3- قواعد التوقيت: وهــي تزامن جهود فريق ما مع الفرصة المتاحة ومع المبادرات عبر الشركــة. شركة أوتوديسك Autodesk، وهي

شركة برامج تصميم قصرت أمد برنامج تطوير منتجاتها الجديدة من 18 - 24 شهراً إلى ثلاثة أشهر، وهكذا استطاعت بسرعة أن تحدد منتجات رابحة وتنتجها.

4- قواعد الحد: تمكن المديرين من تمييز الفرص التي تنسجم مع الإيديولوجيات الأساسية للشركة من تلك التي لا تنسجم معها، شركة American Express. مثلاً، هي شريكة فقط مع الشركات القادرة على تقديم فوائد فريدة من نوعها –وليس ببساطة نتائج مشابهة لما هو موجود– على زبائن (American Express Amex). وتصر الشركة أيضاً على أولوية حرية الوصول إلى موارد الشريك ومعلوماته وأيضاً يجب أن يمتلك هذا الشريك البنية التحتية كي يلبي متطلبات خدمية Amex.

5- قواعد الخروج: وهي القواعد التي تساعد المديرين على أن يقرروا متى يفضّون الشركة. تؤسس شركة Amex أهداف أداء لكل من شركاتها واستثماراتها وتربط إستراتيجية خروجها مع تلك الأهداف.

نموذجياً تنشأ القواعد البسيطة من سنوات التجربة الجماعية –تجربة الشركة بالإضافة إلى تجربة فريق الإدارة العليا– وبخاصة التجارب السيئة كما يقول الأستاذ المساعد سول. خذ، على سبيل المثال، القواعد التي تمخضت عنها شراكات ياهو الباكرة المخيبة للآمال: لا صفقات حصرية، ولا رسوم خدمة.

اختر قناة ربحك

كتب جيمس كولينز وجيري بوراس في كتابهما الشهير Built to Last أن «العمليات الأساسية والقوى المحركة الرئيسة المكنونة في المؤسسة» تقود نجاح الشركات صاحبة الرؤية. مثلاً، بيل هيوليت وهو مؤسس مشارك لـ Hewlett J Packard عدّ عملية الهندسة أحد أكثر أصول الشركة أهمية وثباتاً: لا يقتصر دور هذه العملية على إنشاء قيمة جديدة؛ فكر ملياً في القائمة الآتية من العمليات. ما الذي تستطيع أن تستخدمه منها كي تفرض بنية على أسواق مشوشة أو تقحم بعض الفوضى في أسواق مستقرة؟ كيف تستطيع أن تولد طاقة من تدفق فرصتك؟ كيف ستتغير العمليات الحالية؟

- البحث والتطوير.
- ابتكار المنتج.
- الإنتاج والتصنيع.
- بناء العلامة التجارية.
- دخول سوق جديدة.
- تجربة الزبون.
- الشراكة.
- الاندماجات والمكتسبات.
- إطالة آماد الديمومة.

- إدارة الخطر.
- موهبة الاستخدام والفصل من الخدمة.
- تطوير الإدارة.
- المبيعات والتسويق.

كـي تقدِّر إلى أي مدى تجدي مثل هذه القواعـد نفعاً فإنه من المهم فهم ما ليست هي عليه، إنها ليست:

- أهدافـاً متهورة وكبيرة ومنـذرة بالخطر، وهـو مصطلح ابتكره جيمسـ كولينز وجـيري بوراس. إن هذه الأهـداف تحافظ على استمرار مسيرة الموظفين التنافسية والإبداعية – مثال نموذجي على ذلـك حافز جـنرال إلكتريـك General Electric لأن تكون صاحبـة المرتبـة الأولى أو الثانيـة في كل سوق تخدمـه. ويوضح سول أنّ القواعد البسيطة هي الأدوات التي يستخدمها المديرون كي يحققوا أهدافا مثاليةً من هذا القبيل.
- مهمـة الأعمـال التـي يصفها المؤلـف غاري هامـل بأنها الهدف الإجمـالي لنمـوذج الأعمال. إن القواعـد البسيطة تمثل طريقة مختزلـة لتقريـر إذا مـا كانت فرصـة خاصة ستساعـد شركة بعينها على تحقيق مهمتها التجارية.
- ثابتـة مثل القيم الرئيسة وهدف الشركة: بدلاً من ذلك، فإنها الآليـة التكيفيـة التي تمكـن الشركة من الاستجابـة بسرعة.

بإزالة البيروقراطية التي يستطيع الموظفون أن يعملوا في ظلها عبر الأساليب التقليدية للقيادة، فإن تلك القواعد هي آليات قابلة للتكيف والتعديل بحيث تمكن الشركات من الاستجابة السريعة إلى الضرورات الملحة للمرحلة الراهنة.

إن القواعد البسيطة، من حيث الجوهر، تعمل بوصفها إرشادات للحكم وطرق مختصرة لصنع القرار التي تساعد المديرين كي يتغلبوا على الشك والتعقيد. لكن كما يحذر البروفسور ماكس بيزرمان في مدرسة الأعمال في هارفارد في كتابه حكم في صنع قرار إداري Judgment in Managerial Decision Making.

1- كلما زاد الجهل أصبح الأفراد مفرطين في الثقة أكثر بحكمهم الذي يكون عرضة للخطأ.

2- «صانعو الحكم الأكثر تمرساً يمكن أن يكونوا متحيزين جداً».

3- بينما يكون معظم «صانعي القرار المؤثرين» فاعلين في مجال محدد، التجربة... يمكن أن تكون محفوفة بالمخاطر تماماً عندما [تطبق] في سياق مختلف أو عندما تتغير البيئة.

وبناء عليه فإنه يجب على المديرين أن يتأكدوا من أن القواعد البسيطة تعكس التعلم الأحدث وأن الموظفين يطبقونها في الظروف المناسبة، خطط لإجراء اختبارات روتينية لتقويم القرارات المهمة

الأخـيرة. ومع الوقت، فـإن قواعدك البسيطة ستصبـح مصقولة أكثر وأفضل قـدرةً على مساعدتك كي تستفيد من تيـارات الفرص المتغيرة بسرعة.

قراءات إضافية

- «Strategy as Simple Rules» by Kathleen M. Eisenhardt and Donald N. Sull (Harvard Business REVIEW, January 2001)

- Built to Last by James C. Collins and Jerry I. Porras (1997, Harper Business)

- Leading the Revolution by Gary Hamel (2000, Harvard Business School Press)

- Judgment in Managerial Decision Making by Max Bazerman (1998, John Wiley Sons)



تقوية مهاراتك الإستراتيجية

كي تنفذ إستراتيجية جيدة التخطيط فإنك تحتاج إلى مجموعة محددة من المهارات. مقالات هذا القسم تضع خطة مفصلة لتلك المهارات وتقدم اقتراحات لتقويتها. ستكتشف كيف ستحشد موظفيك خلف إستراتيجية الشركة. وتحدد التدابير المطلوبة في وحدتك كي تدعم الاتجاه الإستراتيجي للشركة وتحافظ على الدعم حتى إذا تغيرت الظروف. وهناك مختارات إضافية توفر فِكراً عن إدارة الخطر القائم في وضع إستراتيجية وتنفيذها، وتعديل إستراتيجيتك إذا كانت التغييرات في مسرح الأعمال تضمن مرونة أكثر وتتيح استخدام تقنيات مستندة إلى الشبكة العنكبوتية كي تعزز مرونتك الإستراتيجية أكثر.



كيف تحشد أكبر دعم خلف الإستراتيجية؟

بول ميكلمان

إن حشد شركة معقدة، وفي أحسن الأحوال، عالمية ذات ترتيب هرمي على نحو غامض خلف إستراتيجية تحركها ظروف سوق دائمة التغير يُعد تحدياً. إنه لا يستلزم فقط رؤية مدعومة بتواصل شفاف ينطبق من أعلى الهرم الإداري وصولاً إلى القاعدة، ولكن أيضاً المشاركة المركزة من قبل الموظفين عند كل مستوى في الشركة لا سيما من قبل. وخاصة رؤساء الوحدات حيث تبقى في أيديهم المسؤولية المخيفة لصنع إستراتيجية جماعية عامة هادفة وقابلة للتنفيذ عند فرقهم.

كما أشار مؤخراً بوب موفات النائب الأول لرئيس قسم الإمداد المدمج في شركة IBM: «أفكر في كل لحظة من اليوم في شأن الإستراتيجية: لأتأكد من أنني أفهم إستراتيجية عملنا والطريقة التي أستطيع بها أن أمكن تلك الإستراتيجية» يشير موفات هنا إلى أمر يذهب بعيداً أعمق من مجرد التأكد من أن وحدته تسهم في أهداف الشركة. إنها ببساطة

الأهـداف النهائية. إن الإستراتيجية هي الطريقة التي وضعتها الإدارة العليا لبلوغ ذاك الأمر. وكي تكون فعلاً منسجماً، يجب عليك استخدام إستراتيجية الشركة كي تقرر كيف –عبر أي موارد وعمليات– يمكن لك أن تساعد بأسلوب أكثر فاعلية لوصول مؤسستك إلى أهدافها.

إن إنجـاز هذا الأمر يقتضي ثلاث خطـوات أساسية مع أنها ليست بسيطة:

1- التأكد من أن لديك فهماً واضحاً للإستراتيجية.

2- تحويـل تلـك الإستراتيجية إلى شـيء قابل للتطبيـق عند هيئة موظفيك.

3- تنفيـذ الإجـراءات التـي ستحافظ علـى وحدتـك منسجمة مع الإستراتيجية.

في هذا الجزء نناقش الخطوة الأولى:

ليسـ هنـاك شـك في أن المسؤوليـة عـن توضيـح الإستراتيجيـة وتنسيقها يجب أن تبقـى في المرتبة الأولى. لكن المؤسسات التي تظهر نفسها بأحسن مما هي عليه، وأحياناً يمكن لأنظمة اتصالات الشركة المعيبة التي تشوبها شوائب غالباً أن تقف في طريق نوع الاتجاه الواضح الشفاف المطلوب لتوجيه مؤسسة منحازة.

وهكذا فإن المدير التنفيذي الحكيم سوف يعالج مشكلة الإسترتيجية بشجاعة وسوف يعزز معرفته بتفويض الشركة له.

أسئلة أساسية في عملية الانسجام الإستراتيجي.

في عملهم على مخططات الإستراتيجية، يحدد رواد بطاقة القيد المتوازنة روبرت كابلان وديفيد نورتون أسئلة الإستراتيجية الأساسية الآتية:

هل لديك فهم واضح للإجابات عن الأسئلة والاستفسارات التي تطرحها عليك شركتك ووحدتك؟

- كيف سننجح مالياً؟
- ماذا يجب علينا أن نقدم لزبائننا كي نحقق رؤيتنا المالية؟
- أي عمليات يجب علينا أن نتفوق بها حتى نقنع زبائننا المسهمين؟
- ماذا يجب على مؤسستنا أن تتعلم وكيف يجب عليها أن تتحسن كي تنجز أهدافنا؟

ابدأ بالسؤال، ابحث عن تفسير رئيسك وحيث يكون مناسباً عليك أن تصل إلى إدارة أعلى. لا تكتفِ بالتطلع إلى المعطيات التي تتمخض عن اللقاءات المباشرة. فإن خطب المدير التنفيذي الرئيس وتقارير توجه إلى حاملي الأسهم ووثائق أخرى يمكن أن تكشف النقاب عن أفكار ثاقبة قيمة. ويشير أستاذ الإدارة في كلية بابسون Babson آلان كوهين إلى أنه في بعض الشركات تكون الإستراتيجية واضحة «لكن في شركات

أخـــرى يجب أن يُستدل عليها مــن الإدارة العليا» ما الذي يدور في عقول كبــار مديري هــذه الشركات؟ هــل يتحدثون عن ضبــط التكاليف؟ هل يناقشــون بلوغ الحــد الأعلى من النمو، أم بناء حصتهــم من السوق، أم توسيع خطوط المنتج؟

وفي الخطــوة اللاحقــة، قــارن مــا سمعته وقرأتــه حــول الأولويات الإستراتيجية مع الجهة التي تمضي إليها موارد الشركة فعلاً. قد يكون كثــير من الحديث حول الابتــكار ولكن إذا كانــت الحصص الأكبر من الإنفــاق مخصصة من أجل تسويــق خطة المنتج الموجود فإن ذلك يعني شيئاً مختلفاً تماماً.

إنهــا مهمة المدير التنفيذي أن يأخــذ كل المعلومات المتاحة والدقيقة والشفهية والمشاهدة ويدمجها ويوجد نوعاً من التكامل بينها. وفي ضوء المصادر المتعددة للمعلومات التي تتكل عليها، فإنها نادراً ما تكون فكرة سيئة أن تمحص فهمك للإستراتيجية مع أولئك الذين حولك.



كيف ستحوّل إستراتيجية عالية المستوى إلى أسلوب عمل على مستوى الوحدة؟

بول ميكلمان

يجب أن يؤثر تغييرٌ ما في إستراتيجية شركة في كل موظف في الشركة بصورة أو بأخرى. قريباً من قمة الرسم البياني التنظيمي يكون التأثير غالباً دراماتيكياً، ولكن كلما ذهبت أعمق في المؤسسة، فإن الطريقة التي يجب أن تُظهر الإستراتيجية الجديدة نفسها بها يمكن أن تصبح غير واضحة.

إن مسؤولية توضيح ما تعنيه الإستراتيجية على مستويات الوحدة والفريق والفرد ورؤيتها قد أخذت طريقها إلى التنفيذ هي مسؤولية يتشاركها المديرون من كل المراتب.

للمساعدة في هذا المسعى، أجرينا مسحاً استطلعنا فيه آراء الخبراء؛ لنجمع خطة بثلاث نقاط من أجل تحويل إستراتيجية شركة إلى برنامج عمل قابل للتطبيق.

1- بلـغ الإستراتيجية إلى الفرق والأفـراد باستخدام اللغة والسياق المناسبين.

2- أشرك فرقاً في تحديد كيفية ربط الإستراتيجية بالوحدة وما هو الدعم الذي تتطلبه.

3- تأكد من أن كل مرؤوس مباشر قد فهم برنامج العمل ووافق عليه واتخذ مكاناً له على المسار الصحيح.

«إن العقبـة الأكبر للانسجام هي الافتقار للفهـم» كما يقول ميتشل غوز وهو مستشار مع مجموعة:

Customer Manufacturing Group ورئيـس سابـق لـ Teledyne Components وهو قسم من شركة Teledyne حيث يرى أن سبب فقدان الفهم هو ببساطة أن إستراتيجية الشركة سهلة بنسبة كافية لكن يجب عليـك أن تنعش الإستراتيجية من أجـل فريقك، وكثير مـن المديرين التنفيذيين يهملون القيام بهذا العمل.

وتقـول مستشـارة التخطيط الإستراتيجـي والمديـرة الإدارية لدى RSM McGladrey كيي لوريتس: «يجب أن يكون عمل المدير هو أن يأخذ أهداف وإستراتيجيـات الشركة ويعيد تعريفها بطريقة تجعلها حقيقية في نظـر الموظفين في أقسامهم» وتتابع قائلة: «إن العمل الأبسط والأكثر وضوحـاً هو الأفضل». مثلاً، إذا كان الجزء الأساسي من الإستراتيجية

يرمي إلى تعزيز نسبة النجاح لمنتجات جديدة، عليك أن تبلغ كيف يرتبط ذلك بوحدة خدمة الزبون التي تديرها.

وأساساً، قد يكون أكثر فاعلية في أول الأمر أن تخمن تأثير الإستراتيجية في فريقك - وليس أن تملي ذلك لأنك سترغب في التأكد من أن فريق العمل يشعر كما لو أنه يشكل خطته الخاصة. إن إشراك المرؤوسين مباشرة في مناقشات الطريقة التي سينفذون بها الإستراتيجية يمكن أن يحسن إلى حد كبير التزام الموظفين بالإستراتيجية وبأدوارهم الفردية في تنفيذها. طبعاً يجب على المديرين أن يسهلوا، وأن يديروا هذه العملية بتوجيه الموظفين كي يجيبوا عن هذه الأسئلة.

- كيف يجب أن تؤثر الإستراتيجية في وحدتنا؟
- ما الذي يجب علينا أن ننجزه بناء على ذلك؟
- كيف سننجزه؟

مع الإجابات التي في متناول الفرق تستطيع حينئذ أن تطور لغة مشتركة وإطار عمل من أجل طريقة التفكير والحديث عن الانسجام، الذي سيشير إلى تقرير من فريق الاستشارة المحفّز، بحيث يتمكن الناس من «ملاءمة سلوكهم مع مجموعة الأهداف والأعمال المفهومة على نحو مشترك».

وتقـترح لوريستين كي نعزز هذا الوضع – استخدام الرسوم البيانية والأدوات المساعدة الأخرى لقياس التقدم تجاه الأهداف الجديدة.

ومـع مجموعة إرشادات الفريق، فإنه يجب على المديرين أن يحولوا انتباههـم إلى العمل مع مرؤوسيهـم المباشرين. يقول ستيف وترهاوس مؤلـف كتـاب The Team Selling Solution: «يجـب أن تضمن الإدارة أن كل موظـف يفهـم كيف هـو/ هي سيقـدم قيمـة إلى الشركة وكيف أن أعمالهـم ستجعل الشركة تتقدم». وبصـورة دقيقة، فإنه يجب على المديرين أن يكونوا متأكديـن من أن مرؤوسيهم المباشرين يتفقون على الطريقة التي ستؤثر بها الإستراتيجية الجديدة في الطريقة التي يرتب فيها كل موظف أولوياته ويتدبر أمر وقته.

وتضيف لوريتسن: «مع قليل من الخيال والتفكير فإن كل تأدية عمل يمكـن أن تكـون متعلقة بالإستراتيجيـة. كن حذراً مـن أن تثقل كواهل الموظفين بأوامر كثيرة جداً»، تحذر لوريتسن، وتضيف: «يجب عليك أن تقرر لأي من هذه الموجهات ستكون الأولوية وتؤمن أكبر قدر ممكن من المساندة للإستراتيجية».

ملاحظـة تحذيرية واحدة: لن يجـد كل المديرين الطريق إلى حشد الدعـم مباشـرةً إلى هذا الحد. إن أكثر ما تجـدر الإشارة إليه في هذا الصـدد هو أن التغييرات في الإستراتيجية يمكن أن تشوش على مقدرة

المديرين في اختيار الموظفين المناسبين. في مثل هذه الحالات، يجب على المديرين بسرعة أن يتقدموا كي يكتسبوا الموظفين الذين يحتاجونهم وبعدئذ يحولون انتباههم إلى التنفيذ.



كيف ستحافظ على الدعم والمساندة؟

بول ميكلمان

إن جعلك فريقك يركز على إعادة صياغة جهوده عند مستهل التغيير الرئيس في إستراتيجية الشركة أمر، في حين أن جعل عيني كل موظف تتعلقان بالجائزة الإستراتيجية طوال الوقت أمر مختلف تماماً. مقبلين على مساعدتك تجولنا نتلمس آراء الخبراء كي نعرض عليك أفضل الخبرات الكفيلة بتأمين دعم طويل الأمد للإستراتيجية.

اربط كل مشروع بالإستراتيجية

في موقع hpshopping.com، وحدة تابعة لشركة – Packard Hewlett، ثمة مديران للمشروع –مدير التكنولوجيا ومدير الأعمال– يبذلان قصارى جهودهما لإنجاح كل مبادرة جديدة. يقول نيكل بيهل نائب رئيس الشركة لشؤون الإستراتيجية والتطوير: «نحملهما المسؤولية بالتساوي في جعل المشروع ناجحاً». كي يكون المشروع ناجحاً

فإنــه لا ينبغي أن يُنجــز المشروع في الوقت المحدد، ووفق الميزانية فقط؛ ولكن يجب أن يدفع الشركة إلى الأمام قدر الإمكان في اتجاه أهدافها.

طـوال عملية التخطيط التنفيذي، يقــدم مديرو المشروع تقارير عن المستجــدات أسبوعيــاً. وإذا شعر بيهل في أي نقطــة أن أهداف الفريق ليست في حالــة توافق وانسجام مع أهداف الشركــة يتم تعليق المشروع وتُعدَّل إستراتيجيته.

في أثنــاء التنفيــذ الأخـير لنظــام تحليل عمــل لمجموعــة تكنولوجيا المعلومات (IT) أوقف بيهل نشره على نحو مفاجئ عندما أدرك أنه إذا ما دمج بصورة مختلفة، فإن النظام يمكن أن يفيد من كل وحدات الأعمال وليســ فقط مجموعــة الأعمال، ومــع أن التأخير كان غــير مناسب فإن النتيجــة هي نظام معلومات أعمال مشروع مكّــن وحدة .hphsh opping com مــن العمل بطريقة أكــثر فاعلية، كما يقول بيهل. إن أكثر من 70% من موظفي hphshopping.com يستخدمون الأداة يومياً.

القياس والمكافأة

في صميــم الشركات جيــدة الانسجام توجد أنظمــة قياس ومكافأة معدة حسب الطلب لدعم الإستراتيجية.

يقول جون دينينغ نائب رئيس التخطيط والإستراتيجية في Teradata وهو قسم من NCR: «بما أن المبادرات الإستراتيجية ممولة، فإن المقاييس يجــب أن تكون محددة وبعد ذلك يجب تعقــب مسارها في كل مستويات المؤسسة ذات الصلة»، ويتابع قائلاً: «إن هذا يمكّن الشركات من قياس

النجاحات استناداً إلى أهدافها وأن تتعمق في تفاصيل الأعمال حيث يكون هذا التدبير ضرورياً. إن العمل الأساسي هنا هو أن تسهل صنع قرار محفّز بالإستراتيجية، وهو محور الدعم. يقول دينينغ: يجب أن تكون القرارات المؤثرة مستندة إلى الواقع وتقتضي وصولاً واسعاً إلى المعطيات الشاملة والدقيقة.

إن أنظمة المكافأة المناسبة ضرورية. وينصح مارك لويس رئيس مستشاري البحث التنفيذي العالمي. Morgan Howard Worldwide، في شمال أمريكا، بربط قسم من التعويض الإجمالي لفريق عمل بنتائج محددة لذلك الفريق بوصفها تتعلق بإستراتيجية الحد الأعلى. إن فعل ذلك يكافئ نجاح الفريق في تفسير التغييرات في إستراتيجية شركة وقدرته على التخطيط المتمحور حول هذه التغييرات ومدى التنفيذ الجيد للخطط.

عليك أن تشن حرباً على التفكير قصير الأمد

هناك أشياء قليلة تحبط المديرين أكثر من رؤية خططهم الإستراتيجية المعدة بالطريقة الأفضل تخرج عن مسارها بسبب دافع الحصول على مكاسب فورية. إن السعي إلى المكاسب قصيرة الأمد هو تثبيط شائع لجهود الانسجام الإستراتيجي ولا يوجد علاج دائم، لذلك يواصل هذا الدافع زحفه للعودة.

ويحاول الناس بطبيعتهم أن ينتجوا نتائج ملموسة. يفترض كثير من الموظفين أن سرور الرئيس من أرقام الشهر أو إيجاد حل لشأن يبدو

ضاغطاً، هو أفضل من العمل على مهمة لا تظهر فوائدها جليةً حتى وقت لاحق من العام كما يقول أدريان دبليو سافيج مؤلف كتاب: هل هي ومضةٌ من السماء؟ مكمن القوة في التطوير الفردي والتنظيمي. Spark from Heaven? The Place of Potential in Organizational and Individual Development.

وكي تعطي المساعي الإستراتيجية أهمية أكثر يوماً بعد آخر فإن شركة Blanchard Schaefer للعلاقات العامة والإعلان تربط الأهداف الفردية بالأهداف الإستراتيجية. سنوياً، يعطى كل موظف وثيقة يدرج في أعلاها أهداف الشركة ويجب على الموظفين أن يكتبوا من خمس إلى ست مبادرات يشعرون أنهم يحتاجون إلى إنجازها في أثناء العام كي يساعدوا الشركة في تحقيق أهدافها. بالتشاور مع المديرين، تُجزأ كل مبادرة إلى أهداف مداها تسعون يوماً، التي بدورها تجزأ ثانيةً إلى أجزاء أصغر في بنود العمل.

يلتقي المديرون مع المرؤوسين أسبوعياً كي «يدربوهم على التقدم» كما يقول المدير كين سافير: «هذه اختبارات لقياس التقدم حيث نستطيع أن نناقش بصراحة النجاحات والتحديات التي تواجه أعضاء الفريق في طريقهم إلى تحقيق أهدافهم».



النوع المناسب من الإخفاق

لورين غاري

الكـوارث التـي يمكـن التنبؤ بهـا هي موضـوع ساخـن لنقاشات السياسـة العامـة الحالية. وهـي أيضاً تـبرز بوضـوح في المناقشات الإداريـة إلى حـد أن موقف الابتكار بأي ثمـن في أوج دوت. كوم يبدو أنه يتلاشـى. إلى حد ما، ذلك شيء جيد لأنه في دوامة العقد الأخير مـن القرن العشرين بدا أن شركات كثيرة نسيت التمييز بين التجربة جيدة التخطيط وعجلة الروليت.

ولكـن الآن قـد يكون البنـدول يتأرجح بعيداً جـداً في الاتجاه الآخر مـع الركود الاقتصادي الذي بات اليـوم واقعاً فإن شركات كثيرة لديها هوامش خطأ ضئيلة، فإنها ببساطة لا تستطيع أن تتحمل أخطاء مكلفة. وهـي لا تضغـط فقـط العمليـات وسلسلة الإمـداد لـكل دولار تستطيع توفيره، بل إنها أيضاً تقلل ميزانيات البحث والتطوير وتلغي المشروعات الجديـدة. إن العقلية المطبوعة على تجنـب المخاطرة غير قابلة للفهم، لكن من المفارقات أنها تنطوي على مخاطرة أيضاً.

تقول آمي إيدموندسون وهي أستاذ مساعد في مدرسة إدارة الأعمال في هارفارد: «ليس الابتكار ترفاً حتى في الانكماش بل إنه ضرورة، وفي الواقع فإن الشركات قد تحتاجه الآن أكثر من أي وقت مضى: بعدم تشجيع القيام بالمخاطرة وبتبني سياسة انعدام احتمال الفشل فإن قدرة شركتك على توليد أفكار تحقق إيرادات عظمية ستجف.

ولكن بالطبع هناك نوعان من الفشل. إنك تستطيع أن تتعايش مع المخاطر المحتملة التي لا تتفاقم - هذه الإخفاقات هي التي تستفيد منها شركتك بصورة جوهرية إن نظرت إليها من زاوية تحسين المنتجات والخدمات الموجودة أو من زاوية خطوط العمل الجديدة التي يجب تجنبها. إنك لن تكون قادراً على أن تأتي بأفكار تمكنك من النفاذ إلى السوق بنجاح ما لم تكن ثقافة وحدتك أو شركتك قادرة على احتمال عدد ضخم من إخفاقات ذكية من هذا القبيل. لكن التجارب المعرَّفة تعريفاً مهلهلاً التي لا تحظى بمراقبة كافية تخرج عن السيطرة. هذه هي الإخفاقات التي يجب عليك أن تكون قادراً على تجنبها.

كيف تعزز النوع الأول من الإخفاقات وتتجنب النوع الثاني؟

إن إيجاد ثقافة تنظيمية آمنة نفسياً - أي الثقافة التي توصل إلى التساؤل وإلى مشاركة المعلومات والقيام بالمخاطرة التي يتطلبها الإبداع- أمرٌ حاسمٌ. ولكنها يمكن أن تستغرق مدة من الزمن. يقول ديفيد إي. غارفين وروبرت وجين سيزيك أستاذ الأعمال في مدرسة إدارة الأعمال في هارفارد: الأفضل أن «تبدأ على نطاق ضيق في بيئة مستقلة متمتعة باكتفاء ذاتي من وحدتك» وكي تؤسس قواعد أرضية

من أجـل الإخفاق الذكي الذي يستطيع أن يكون تجربتك بينما يتواصل العمل الثقافي.

وضع الحدود

شركـة ستراتيجوس Strategos الاستشارية ورئيسهـا وأستاذ زائر في مدرسـة إدارة الأعمال في لندن يقدم في كتابه قيادة الثورةLeading the Revolution عـدداً مـن التوصيـات فيمـا يتعلـق بالطريقـة التـي توجـه فيها ببراعـة القيام بالمخاطـرة داخل حمض مؤسستك النووي تحديـداً؛ لأن نسب الإخفـاق عالية جداً، كما يؤكـد الكاتب، فإنه يجب علـى مصرف ابتـكارك أن يكون مجهـزاً بكثير من الأفـكار والتجارب والمشروعـات والأعمـال الجديـدة ويجب عليك أن تديـر كل واحدة من هذه المجموعات على نحو واضح بالطريقة التي يدير بها مستشار مالي حقيبة استثمار.

إنهـا نصيحة مفيـدة ولكنها تعاين الجانب الآخر مـن الموضوع. إن مـا تحتاجه الشـركات في الوقت الراهن، هو إرشـادات للتأكيد على أن التجربة تستحق المخاطرة، ويقول غارفين: «إن الإخفاقات الذكية تقلص إلى الحد الأدنى التكلفة التنظيمية، بينما تزيد إلى الحد الأعلى التعلم التنظيمي ولهذه الإخفاقات الميزات الآتية.

- **إنها تبدأ بافتراضات استباقية:** إذا كنت تدخل في تجربة تقول: «دعنـا فقط نرى ما الذي يحـدث» أو «إن لم تكتب مسبقاً ما هي

توقعاتــك، فإنه من غير المرجــح أنك ستتعلم أي شيء منها» كما يقــول غارفين: «وأنــت ستكون عرضة لما يسمــى انحياز الإدراك المتأخــر مستنتجاً أن ما حــدث في التجريب يؤكد ما كنت تتوقعه دوماً».

- إنها صغيرة نسبياً «الإخفاقات التي تكون فعلاً كبيرة تنطوي على مضاعفــات سياسية كثــيرة جداً» تضع مهــن الناس في الخطر، ويمنع الاضطراب الناتج المؤسسة من التعلم من التجربة.
- حلقة التغذيــة الراجعة قصيرة نسبياً: لا يخدمك جيداً أن تطلق نموذجــاً أصلياً وبعدئذ تنتظر ثلاث سنــوات كي تستقبل تغذيته الراجعــة. إن ظروف الســوق وحاجات الزبائــن ستكون متغيرة كثــيراً في غضــون ذلك. إن الأمــر النموذجي هــو أن تبدأ بجمع المعلومــات عــن تجربتك في غضــون أسابيع، مع العلــم أن بعض المشروعات تستلزم مدة أطول».

إن البحــث في تطويــر منتج جديــد في شركات موتــورولا Motorola (هواتف محمولة) وجــنرال إلكتريك GE (الماسحات الضوئية + CA) و Corning (الألياف البصرية) و(Searle Nutrasweet) يكشف النقاب عــن فوائد عمليــة «اختبر وتعلــم» وهي طريقــة من التقريــب المتعاقب عبر الإخفــاق الذكي. وكما يوضح المؤلفون غــاري س. لين وجوزيف ج. مــورون وآلبرت ســ. بولسون فإن هذه الشــركات تعلمت كيف ستحصل علــى منتجــات مناسبة، وذلك بــأن تحضر إلى الأســواق منتجاً كان في

أول الأمر مقبولاً فقط. لقد أدخلت هذه الشركات تحسينات على المنتج بسرعة استجابة إلى تعليقات الزبائن وعندئذ أعادت عملية التغذية الراجعة والتحسين مرات كثيرة.

إن شركة خدمات التصميم والابتكار IDEO تقدم نموذجاً ممتازاً عن طريقة الإخفاق بذكاء «إنها رفعت النمذجة الأصلية إلى مستوى شكل فني». وكل نماذجها الأصلية يجب أن تحقق ما تدعوه الشركة «قاعدة 3RS»: يجب أن تكون هذه النماذج استقرابية منجزة بوصفها محاولة أولى (مثل نموذج الهاتف المدمج المصنوع من مادة البوليسترين يمكن أن يصنع لكنه يتيح لك، مع ذلك إمكانية اختبار سهولة استخدامه).

ويجب أن تكون سريعة ومناسبة (وقريبة على نحو كافٍ من ميزات الأداء والوظيفة والشكل المرغوب فيه).

هذه المزايا المرتبطة بالتكلفة والمدة يمكن أيضاً أن تساعد في ضمان أن تكون إخفاقاتك ذكية «إذا أخفقت بسرعة وبتكلفة قليلة فإن ذلك إخفاق جيد، لا سيما، إذا اكتشفت أن الافتراضات عن الطريقة التي ستغير بها السوق أو الكيفية التي ستتطور بها حاجات الزبائن لا تعيق» كما يقول جون ويلسون مدير صندوق المؤسسة الإستراتيجية (SEF) وهي قسم مسؤول عن استثمار أسهم خاصة لشركة UPS. إنه لا يمزح حين يقول: إن تكلفة التجربة ومدتها هما عاملان حاسمان ولكن صندوق المشروعات الإستراتيجية (SEF) لا يضع أهدافاً محددة وشاملة للجميع

علـى السواء لأيٍ منهما. جزء من السبب، كمـا يقول ويلسون، بالمقارنة مـع كثير مـن المؤسسات التي تخاطر بالاستثمـار في مشروعات جديدة وأكـبر تكون العوائـد المالية بالنسبة لها هي الأولويـة العليا، فإن المهمة الرئيسـة لصندوق تمويل المشروعات الإستراتيجية هي أن تعيد المعرفة إلى الشركة. ويتابع ويلسون قائلاً: «إننا نتطلع إلى استكشاف تكنولوجيا ناشئة أو أسواق جديدة لها أهمية إستراتيجية لمستقبل شركة UPS، كما أن الاعتبارات المالية هي فعلاً في أسفل قائمة أولوياتنا» ولكنها تدخل في العمـل مع ذلك. ويتابع ويلسون قائلاً: «إننـا نستثمر في المراحل المبكرة مـن شركة في بدايـة تأسيسها ونموذجياً في الجولة الأولى أو الثانية من التمويـل حيث إنه في تلـك المرحلة تكون خبرة البدء غـير معروفة على نطـاق واسـع، وهكذا لا يكون فقـط الاستثمارهو الأقـل تكلفة بل يوجد أيضاً إمكانية أكبر للنجاح».

إن المهـارات الأساسية تبرز بوضوح في التفكـير العميق لشركة UPS في طريقـة بنـاء تجربـة. إذا فشلـتْ في المهـارات الرئيسـة للشركة فإن مجموعة تطويـر منتج داخلية في شركة UPS تتجـه إلى تحمل المسؤولية عـن المشروع. ولكن إذا كانت التجربة وراء نطاق تلك المهارات الأساسية للشركة –مثلاً، تطوير البرامج التي تستطيع أن تحسّن خدمة شركة UPS على نحو مهم– فإن صندوق تمويل المشروعات الإستراتيجية يساعد تلك المجموعـات كـي تبحث خـارج نطاقها عن شـركات في بدايـة تأسيسها لتستثمـر فيهـا. إن عملية الجهـد الواجب أداؤه من أجـل فحص شركاء

من هذا القبيل تشمل أسئلة مثل ماذا سنتعلم من هذا الاستثمار الذي لم نتعلمه بطريقة أخرى؟ وما هي قابلية التطبيق لفكرة شركة في بدايتها؟

لكن ربما المعيار الأكثر أهمية الذي تمتلكه UPS هو شرط وجود راع داخلي في كل حالة استثمار - وحدة ما ضمن الشركة تبدي استعداداً لدعم الاستثمار عادةً بالعمل بوصفها مراقباً في مجلس إدارة. هذا الاشتراط يؤكد أن التجربة مهمة إستراتيجياً لـ UPS وبذلك يزداد احتمال أن تكون الدروس المكتسبة بالتعلم -حتى إذا فشلت التجربة- قيمة الشركة حديثة الانطلاق.

تمخضت عن أحد هذه الاستثمارات، مع شرك ماوي Moai للتقنيات صانعة برامج مزاد علني على الإنترنت، خسارة مالية. لكن الأفكار الثاقبة المكتسبة من الشراكة ساعدت UPS في تحسين سرعة موقعها الخاص على الشبكة العنكبوتية وفاعليته. استثمار آخر يكافح الآن يرتبط بشركة هاي بوينت سيستمز High Point Systems، صانعة برامج «أمر الدخول» التي تمكن المستهلكين من أن يتفحصوا البضائع بدقة في المنزل وأن يوجدوا قائمة تسوق على الإنترنت بسهولة أكبر. إن الاستثمار في هذا المشروع حديث الانطلاق أدى دوراً في التصميم النهائي لـ UPS على أن: «علم اقتصاد توصيل طلبات مواد البقالة إلى الزبائن في منازلهم يجعل من الصعب على مزود الخدمة أن يكسب أي مال» كما يقول ويلسون: إن الدروس المكتسبة بالتعلم ساعدت Ups كي تتجنب القرار الخطير المتمثل في دخول ذلك السوق. واعتماداً

علـى الطريقة التي يتطور بها سوق إمداد مكتب المنزل، فإنها قد تزود يوماً مـا بفوائد إيجابية أيضـاً، كما يصف ويلسـون. وبالرغم من أن هـذه الاستثمـارات لم تنجح من منظور مالي، فإنهـا زادت الرأسمال الفكري لـ UPS وساعدتها في المحافظة على مسار إستراتيجي سليم.

ويقـول ويلسـون: إن الاستثمـار في الشـركات الخارجيـة «يقلـل المخاطرة الشخصية لموظفي UPS لأننا نتعلم من تجربة –وأحياناً من الفشل– المقاولين خارج الشركة». وإذا فشلت التجربة فإنه أقل أذىً أن نخفض القيمة المقدرة للاستثمار من أن نغلق مشروعاً داخلياً ونسرح الموظفين. إن ذلك صحيح إلى حد ما ولكن ليس هناك شركة تستطيع أن تبقـى على قيد الحياة بالاتـكال حصرياً في الشركات الخارجية أو الاستثمـارات من أجل كل ابتكاراتهـا. تحتاج ثقافتك الداخلية إلى أن تكون داعمة لأنشطة القيام بمخاطرة محسوبة.

يجب عدم الخلط بين حرية الإخفاق وجواز ارتكاب أخطاء ناجمة عن حماقات

بحكم طبيعة الخصائصـ العقلية والنفسية يميل معظم الناس إلى التفاؤل المفرط بشأن حظوظ مشروع حديث الانطلاق من النجاح. يقول غارفـين: «إنك لن تتمكن مطلقاً من حمل الناس على مشروع صعب إذا لم تضخم للغاية عندهم أرجحية النجاح. بالإضافة إلى ذلك، في معظم الأمثلة، فإن خطر المشروع لا يظهر جلياً قبل أن تمضي به قدماً.

وتتفـق دوروثي ليونارد وويليـام ج. أبيرناثي أستاذ إدارة الأعمال في مدرسة الأعمال في هارفارد مع تقويم غارفين. وبالرغم من ذلك فإنها تقول: «من المهم جداً أن تتوثق أن الناس الذين هم أعلى منك مرتبةً في المؤسسـة يفهمون أنه توجد درجة ما من المخاطرة المترافقة مع المشروع الذي تتولى القيام به».

وعـلاوة علـى ذلك، كما تشير هـي والمؤلف المشـارك والتر سواب في كتـاب عنوانه: عندمـا يتطاير الشـرر «When Sparks Fly» فـإن تأليف فريقك وبناءه يجب أن يكونا ملائمين لدرجة المخاطرة التي تقدم عليها. مـع مشروع تكون فيه المخاطرة كبـيرة، مثلاً، لا بد من أن تكون راغباً في فريق عمل متفوق إبداعياً ومتنوع فكرياً وقائد فريق قادر على التحمل.

أسس الأمن النفسي

هـل ينجـح القيام بمخاطرة فقط في بيئة خاليـة من الضغط؟ كلا، وفقـاً لدراسـة إدموندسـون عن مؤسسـة ضخمـة ذات منفعة عامة في منطقـة وسط الأطلنطـي. تحت الضغـط الشديد لتخفيض التكاليف فـإن هذه المؤسسة سرحت 25% من موظفيهـا وظلت قادرةً على ابتكار أساليـب جديدة لتكون أكثر إنتاجاً، في ظـل قيادة مدير تنفيذي رئيس جديـد فإن المؤسسة ارتقـت إلى مستوى أفضل مـن الممارسات مقارنةً مـع مؤسسات مشابهـة وتخلصت من طبقـة تامة مـن الإدارة (غالباً عـبر صفقات تقاعد مبكـر سخية) وزادت أجر معظـم العمال الباقين

وأتاحت لهم مرونة أكبر في صنع القرار عن طريق إيجاد فرق عمل مكلفة باكتشاف طرق أرخص لإنجاز الأعمال.

يقول إدموندسون: إن رسالة المدير التنفيذي الرئيس إلى الموظفين بعد إعادة الهيكلة هي «إن الوضع ملح ونحن نحتاج إليكم كي تغيروه». لقد أوضح أن المهمة كانت في مأزق وأنه سيكون على الأشياء أن تتغير لكنه ترك أيضاً العمال الباقين يعرفون أنهم لن يعاقبوا بسبب المحاولة بطرق جديدة. هذا المثال يؤكد صفة مميزة أخرى للإخفاقات الذكية: وهي أنها ليست عقابية. ويقول إدموندسون: «الضرورة الملحة والعقوبة تعارض إحداهما الأخرى حتى إن لم يبدُ أن الأمور تنحو هذا المنحى في البداية، ويستطيع الموظفون أن يتحملوا ضغط انخفاض الإيرادات والخوف من التهديد بتقليص عدد الوظائف إن هم باتوا على يقين أن نظراءهم ورؤساءهم لن يزعجوهم جراء إقدامهم على مجازفات مناسبة» يكتب هامل قائلاً: «إن إحدى الطرق لتعزيز القيام بالمخاطرة هو أن تتثبّت من أن مقاييس الشركة تركز كثيراً على الابتكار وإيجاد الثروة وأيضاً المحافظة على الثروة والتفاؤلية. والطريقة الأخرى هي أن تغير افتراضاتك الأساسية للإخفاق». يقول غارفين: «إن معظم الشركات تعمل وفق افتراض الكمال والعصمة من الخطأ، إنها تفترض أنها إذا أجرت عشر تجارب، فإن تسعاً منها يجب أن تكون ناجحة. ولكن شركة IDEO تتبنى موقفاً أنه إذا نجحت خمس أفكار من 1000 فكرة تختبرها فإن ذلك يعد نجاحاً كبيراً جداً». لا تستطيع أن تحقق

التميز بالتخطيط للكمال، إنك تفعل ذلك بإيجاد بيئة تسمح لفرق العمل بأن ترتكب أخطاء وتتعلم منها.

في دراسة في Harvard Business Review October 2001 عنوانها تسريع وتيرة تعلم فريق العمل «Speeding up Team Learning» عن قدرات فرق الجراحة للتكيف مع تقنية جديدة تجعل تقليص المداخلة الجراحية مع الأنسجة السليمة المحيطة بالقلب ممكناً، يوضح إدموندسون وزملاؤه ريتشارد بومير وغاري بيزانو الطريقة التي يؤدي بها الإخفاق الذكي دوراً حتى في العمل حيث يوجد حيز صغير جداً من التسامح مع الخطأ. لقد كتب هؤلاء: «إن كثيراً من المعلومات عن قلب المريض التي كان يكتشفها الطبيب الجراح، تقليدياً، عبر المشاهدة والجس باتت الآن تنقل بواسطة أدوات قراءة رقمية وأصوات فوق سمعية تعرض على جهاز مراقبة بعيداً عن مجال رؤيته (أو رؤيتها). إن الفرق التي تكيفت مع التكنولوجيا الحديثة الأسرع والأكثر فاعلية استفادت من التجربة والخطأ، لقد كانت هذه الفرق قادرة على أن تجرب «مع طرق جديدة من إنجاز الأشياء كي تحسن أداء الفريق حتى إذا كانت بعض الطرق الجديدة أثبتت في النهاية أنها لا تنجح».

بالنسبة لهذه الفرق، التعلم في وقت بالغ القصر على هذا المنوال أثمر بين الفينة والفينة رؤى كانت ستضيع لو أن أحد أعضاء الفريق ركن إلى الانتظار حتى تتم مراجعة العمل رسمياً بعد حدوثه: الأمر الذي يعد مكوناً جوهرياً في التعلم الأكثر تنظيماً.

في الواقـع، عدد من الممارسات التي انتهت إلى أن تكون منظمة على أساس إداري بوصفها جزءاً من الإجراء العملياتـي المعياري الجديد، كانت أصلاً محددة عبر التأمل والتفكير المستمر على مر الدقائق الذي يسم عملية التجربة، والخطأ.

ويتابـع المؤلفون القول: إنه في حال حدوث عملية التجربة والخطأ في أجواء خاصة عندما يتعلم الأفراد ضمن فريق يجازف الموظفون بالظهور جاهلين أو غير أكفياء عندما يقترحون أو يجربون شيئاً جديداً.

إن تحييـد الخوف من الارتبـاك أمر ضروري لتحقيـق تواصل قوي متبادل، الأمر الذي يقتضيه الابتكار والتعلم في وقت متناهي القصر هنا دور قائد الفريق حيوي جداً. من فِرق جراحة القلب الأكثر نجاحاً وجد المؤلفون أن القادة عملـوا كنماذج «عدم العصمة من الخطأ» لقد كانوا مستعديـن للاعتراف بأخطائهـم للفريق. ويوضـح إدموندسون قائلاً: «تستلزم التكنولوجيا الجديدة من أعضاء الفريق أن يتبنوا تكافلاً أكبر كـي يعملوا على نحو فاعـل مع الفرق ذات التسلسـل الوظيفي الهرمي، إن رغبـت أن يكون جميـع العاملين قادرين على الاعـتراف بأخطائهم ومناقشاتهـا عندما تتوافر فرصة لفعل ذلك إذا لم يكن القائد مستعداً لأن يكون قدوةً، عندئذ من الأرجح أن التجربة كلها ستفشل».

عندمـا ينمـذج القائد الافتراض أن الفشل جـزء محتوم من عملية الابتـكار، فـإن كل شخص آخر من الفريق يرى أنـه فعلاً أمر حسن أن

ترتكب الأخطاء في أثناء عملك، وأن تتحدث عنها مع زملائك. إنهم يفهمون أن التعلم وقت بالغ القصر هو قيمة تنظيمية حقيقية وليس فقط قولاً دارجاً جميلاً، لكن الحرية في أن تخفق «يجب ألا تكون مشوشة برخصة لارتكاب أخطاء سخيفة». كما يقول غارفين في كتاب التعلم في العمل Learning in Action حيث يؤكد أيضاً أن «المحاسبة تبقى ضرورية من أجل الأداء الفاعل، ولا يجب على أي مؤسسة أن تعتنق التفكير المشوش أو العنيد المتشبث بالرأي الخاطئ. في GE جنرال إلكتريك الاختلاف مفهوم جداً. وفقاً لرئيس تنمية القيادة: «إذا كان قرارك صائباً، في ضوء قاعدة معلومات متاحة لك في حينه، فإنك لن تكون مهدداً بسببه، وإذا كنت صنعت قراراً خاطئاً وأي شخص استطاع التنبؤ به، فإنه لا يوجد شخص غفور جداً».

قراءات إضافية

- Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work by David A. Garvin (2000 Harvard Business School Press)

- When Sparks Fly: Igniting Creativity in Groups by Dorothy Leonard and Walter Swap (1999, Harvard Business School Press).

- Leading the Revolution by Gary Hamel (2000, Harvard Business School Press).

"Marketing and Discontinuous Innovation: The Probe and Learn Process" by Gary S. Lynn, Joseph G. Morone, and Albert S. Paulson (California Management Review, 1996).



خمس خطوات للنجاح
في تحقيق الأهداف
في أوقات الشك

بيتر جاكوبس

في أوقـات التغـير السريـع والشك المتزايـد، يمكـن لإستراتيجيات الأعمـال التـي تبـدو راسخةً ظاهريـاً أن تخـرج عن مسارهـا بسرعة مذهلـة. يدخل المنافسـ غير المتوقع إلى السوق بمنتـج أرخص وتتحول أذواق المستهلكـين بسرعة إلى التكنولوجيا الجديـدة. تتعاون الأحداث العالمية كي تعيق وصولك إلى الموارد الأساسية. وتبدو احتمالات التصدع والاختلال الإستراتيجي بلا نهاية.

مـن أجل أن تنجـح شركة ما في الوقت الحاضـر فإنه على مديريها أن يجدوا طرقاً لزيادة قدرة مؤسستهم ووحداتهم على قراءة متغيرات السـوق والصناعـة والتفاعـل معهـا. إن هدفهم هو أن يعـززوا المرونة

الإستراتيجية للشركة بواسطة تعلم كيفية رؤية التصدعات والاختلالات المحتملة في مرحلة أبكر والاستجابة بسرعة أكثر.

وبالنسبة لمعظم الشركات، فإن هذا الأمر لا يحصل بسهولة. بالإشارة إلى كاتسوهيكو شيميزو من جامعة تكساس، سان أنطونيو، ومايكل هيت من جامعة تكساس A&M، فإنهما يركّزان بوضوح في مقالتهما التي نشرت عام 2004 تحت عنوان أكاديمية مدير الإدارة التنفيذي Academy of Management Executive على العوائق التي تواجهها الشركات في بناء المرونة الإستراتيجية ويحددان عدة خطوات يمكن أن يتبناها المديرون كي يتغلبوا عليها. إن أفكارهما الموحدة مع الأفكار الثاقبة للخبراء الآخرين والمديرين التنفيذيين الكبار توفر إطاراً قيماً لزيادة المرونة الإستراتيجية لشركتك.

القدرة الحاسمة لمواجهة التغيير والشك

يعرف شيميزو وهيت المرونة الإستراتيجية بأنها قدرة مؤسسة على أن:

1- تحدد التغييرات الرئيسة في بيئاتها الخارجية.

2- تعتمد بسرعة موارد لبرامج عمل جديدة في معرض استجابتها لتغييرات من هذا القبيل.

3- تدرك وتعمل من غير إبطاء عندما يحين الوقت كي تنهي أو تعكس التزاماتها بالمورد القائم.

إن مسرح العمل التنافسي الديناميكي في السنوات الأخيرة جعل من السرعة مكوناً حاسماً من مكونات كل من هذه القدرات.

انظر إلى شركة بولا رويد Polaroid، استغرق الأمر مع الملكة السابقة التي كانت متربعة على عرش التصوير الفوري سنوات حتى تعترف بالتطورات التي طرأت على التصوير الرقمي، وقد تجاوبت الشركة أخيراً، ولكن كان أداؤها شديد التواضع .

إنه ليس واضحاً فيما إذا كانت شركة بولا رويد Polaroid تعامت عن التغييرات الصناعية واختارت أن تتجاهلها أو أنها افتقرت إلى الموارد كي تستجيب لهذه التغييرات على نحو مجدٍ. ومع ذلك، فإن الشركة تبيّن بالمثال أن ما يقترحه هيت هو نوع من الصلابة الإستراتيجية. مهما كانت إستراتيجية الشركة فإن بولا رويد Polaroid بدت ملتزمة بثبات بتلك الإستراتيجية حتى عندما جعلتها التطورات التكنولوجية غير مناسبة. إن هذا الأمر كافٍ بسهولة كي تسخر من عدم الكفاية الواضحة لشركة بولارويد Polaroid، لكن كيف أعددت شركتك كي تتعامل مع الأشياء غير المتوقعة؟

خمس خطوات للمحافظة على المرونة الإستراتيجية

لأن المديرين في كل مستوى عرضة للانحيازات التنظيمية والنفسية، فإن المحافظة على المرونة الإستراتيجية نادراً ما تكون مهمة بسيطة. إن الخطوات الآتية ستساعد في تحقيق ذلك.

1- قس النواتج وراقبها.

في شركة داو كورنينغ Dow Corning Corporation يراجع فريق الإدارة العليا الأداء الإستراتيجي لكل مبادرة عامة رئيسة مرة كل ثلاثة أشهر على الأقل. يقول سكوت فيوزون مدير التسويق الرئيس في شركة داو كورنينغ Dow Corning Corporation: «في الواقع، المراقبة أكثر سلاسة ومرونة؛ لأننا نلتقي على نحو متكرر، كي نراجع ونقوّم أداء مشروع مقابل الأهداف التي تم تحديدها. إن شركةداو كورنينغ Dow Corning منهمكة في عشرات الأسواق المتنوعة حيث كل شيء يتغير باستمرار، وهكذا فإن المراقبة المحكمة ضرورية لإبقاء المشروع على المسار وضمن الميزانية». ويشير شيميزو وهيت أنه مهم أيضاً للشركات أن تفكر بجدية في شأن ما الذي تقيسه. مثلاً، إذا كان هدفك أن تستولي على حصة السوق من منافس ما، فإنك لا تستطيع فقط أن تقيس المبيعات الإجمالية لأنه

مــن المحتمل أن يكون السوق قد نما نمواً جيــداً ومع هذا النمو نمت مبيعات منافسك أيضاً. وعلى نحو مشابه، إذا كنت تحول اهتمامك إلى مبــادرات النمــو الجديدة، فإنك تتكل علــى مقاييس تهدف إلى مراقبة نجاح الأعمال الناضجة تماماً.

وكي تعــزز التكيف التنظيمــي ينصح فيوزون الشــركات بأن تبقي المشروعــات مرنــة وقادره على تحمــل نتائج المجازفــة باعتماد موارد للمبــادرات الجديــدة لمرحلة واحــدة في كل مرة ولا سيمــا في البداية. ويوضــح فيوزون قائــلاً إذا أشــارت المراقبة فجــأة إلى تغيير مهم في اتجــاه يرجح أن يحسن نــاتج المشروع تحسيناً جوهريــاً لكن الميزانية الآن قد بلغت مداها، فإن المبادرة برمتها تكون في خطر.

2- ليكن لديك شخص ما يعمل محامياً للشيطان.

يحتاج القــادة إلى أن يكونوا واعين لانحيازاتهم المعرفية الخاصة؛ خشيــة أن يصبحوا حبيســي طريقة جامدة في نظرتهم إلى العالم. إن تعيــين زميل موثــوق أو -الأفضل مــع ذلك- أكثر مــن زميل كي يتولى القيــام بــدور محامي الشيطــان في فريقــك يعد طريقــة ممتازة كي نكشــف انحيازاتنا، كما يشير شيموزو وهيت. ومــاذا بشأن القرارات غير الجماعية؟

يجـد هيت أنه بسبب ضيق الوقت، فـإن المديرين غالباً ما يصنعون قـرارات إستراتيجية رئيسـة بأنفسهم. ويقول: لكـن حتى عندما تفعل ذلـك، فإن مشاركة تفكيرك مع زملائك والبحث عن تغذيتهم الراجعة يمكن أن تساعدك كي تحافظ على تفكير منفتح فعلاً.

إن العقبة الرئيسة لدفاع الشيطان هي نفورنا الطبيعي ومقاومتنا لفكـرة أن ينظـر إلينا بوصفنـا «متعنتين». يشير المؤلفـان إلى إدارة شركـة جنرال موتورز، فإن أي شخص كان يعبّر عن مشكلة، يوصف فوراً بأنه سلبي وليس لاعباً جماعياً في فريق. ديبرا ميريسون أستاذ مشـارك في مدرسة التربية في جامعة ستانفورد وفي مدرسة الأعمال للتخـرج التابعة لها ومؤلفة كتاب: الراديكاليون المتعدلون: كيف يلهم القادة التغيير على صعيد العمل يومياً؟

Tempered Radicals: How Everyday Leaders Inspire Change at Work?.

تقـول: إن الشـركات تحتـاج إلى أن تشجع الناس علـى التعبير عن آرائهـم وأفكارهـم حتى إذا كانـت لا تتفق مع المنظـور المهيمن. وتؤكد ميريسـون أن «المؤسسـات لا تستطيع أن تتعلم إذا كان كل شخص يفكر ويتحدث بالمنطلق ذاته واللغة ذاتها».

3- عليك أن تتعقب على نحو موصول، المنظورات الخارجية.

إن الإصغاء بعقل منفتح إلى أفكار وآراء أصحاب وجهات النظر المختلفة سواء من خارج وحدة عمل خاصة أو خارج الشركة بالإجمال يعد طريقة أخرى فاعلة لمواجهة انحيازات الإدارة. غير ملحوظ نموذجياً أن الانحيازات مثل الميل إلى التغاضي عن التغذية الراجعة السلبية أو إلى العمل بسرعة كبيرة تنمو بقوة طوال الوقت، ولا سيما إذا كان حجم أعمال الإدارة منخفضاً. يقول هيت وشيميزو: إن الحصول على الرؤية الثاقبة الخارجية الجديدة أمر مهم جداً عند كل مستوى تنظيمي. خذ في حسبانك الخطوات الآتية التي تستطيع الشركات أن تتبناها كي تساعد في أن تجعل ذلك يحدث:

- عيِّن روتينياً أعضاء مجلس إدارة من الخارج: إن المديرين الجدد من الخارج ملزمون بالتعلم عن الشركة، معرض تعلمهم يتجهون إلى بحث السياسات والممارسات التي سلم بها جدلاً مدة طويلة.
- حدد مدة تولي كبار المديرين التنفيذيين لمناصبهم: يقول المؤلفان: «إن وصول مدير تنفيذي رئيس جديد يزود المؤسسة بفرصة كي تراجع الافتراضات القديمة وتصحح الأخطاء في القرارات الإستراتيجية السابقة». مثلاً، بالرغم من أدائهما الرائع فإن

المديرين التنفيذيين الرئيسين الأخيرين لشركة تويوتا تنحيا، الأول بعد أربع سنوات والآخر بعد ست سنوات على التتابع.

- يجب أن تناوب المديرين في أداء العمل روتينياً: كثير من المؤسسات تناوب مديرين ومديرين تنفيذيين محددين بوصفه جزءاً من برامج تدريبها ولكن شركات أخرى تترك موظفين معينين في المواقع نفسها سنوات، ومن ثمّ فإن التفكير المتخلف البالي والجمود هما النتيجة الحتمية. في المقابل، التدريب الشامل لا يوسع معرفة المؤسسة ومهاراتها فقط بل إنه أيضاً ينشط ويحفّزهم.

- أفد من تحالفات الشريك: أصبحت التحالفات مع الشركات الأخرى خطوات إستراتيجية رائجة عموماً بوصفها طريقاً للاستفادة على نحو مشترك من الموارد المتمم بعضها بعضاً. ومع ذلك، فإن تحالفات كهذه يمكن أيضاً أن تكون موارد ممتازة للتعلم والرؤية والأفكار الجديدة.

- عليك أن توجد مجموعات استشارية مخصصة لأغراض معينة: إن مديراً تنفيذياً كبيراً أو رئيس وحدة أعمال غالباً سيحشد مجموعة غير رسمية كي تساعد في تحليل النتائج المحتملة للقرارات الإستراتيجية المهمة وتقويمها، مثلاً: هل يتعين على الشركة الاستعانة بوسيط خارجي، ولأي بائع يجب أن يكون

ذلـك؟. يجب على القـادة أن يكونـوا واضحـين في توقعاتهم لما ستؤمنـه المجموعـة وللإطـار الـذي تعمـل عـبره. إن مشاركي المجموعـة الاستشارية هم غالباً مديـرون مختارون كي يظهروا مقتطفاً نموذجياً واسعاً من الخبرة.

يسلّـم شيميـزو وهيت بأن اقتراحاتهما تنطـوي على بعض المخاطر والعيـوب. قـد يعيـد المديـرون والمديـرون التنفيذيون الجـدد صياغة الإستراتيجيـات الفاعلـة الراهنة كـي يضفوا عليهـا ببساطة، سمتهم الخاصـة. إن منحنـى التعلم لأي شخص في العمـل الجديد أيضاً يجب أن يكـون ذا مكانـة مهمة. يحـذر ستيف أودلاند رئيـس ومدير تنفيذي رئيـس لمؤسسـة أوفيـس ديبـوت Office Depot قائـلاً: «كن حـذراً من وجهات النظر الخارجية، هؤلاء الذين لا يفهمون تماماً مؤسستك يمكن أن يقودوك خارج المسار ويحطمـوا علامتك التجارية ويمكن للتضارب والتناقض الإستراتيجـي أن يشوش المستهلكين وأساسـاً يحطم قيمة حاملي الأسهم؛ لذا فإن المحافظة على التوازن أمر حاسم.

4- انظر إلى القرارات بوصفها حقيبة اختيارات.

تمتلك المؤسسات عادة مشروعات ومبادرات متعددة تجري في وقت واحـد. إنه لأمر حاسم ألا يدع القادة مشروعـاً أو اثنين يسيطران على

اهتمامهـم، وكلما تغـيرت الأسواق فإن المبادرات التـي تبدو أقل أهمية سرعان مـا يمكن أن تصبح الأكثر قيمة وأهمية. إحدى طرق المحافظة علـى منظور متوازن هي مراجعة مشروعات ومبادرات المؤسسات دورياً بوصفهـا حقيبة اختيـارات. إن إنجاز هذا الأمر يجعل مـن الأسهل أن تعيـد توزيع الموارد مـن مشروع إلى آخر مقدماً وعـداً بالنجاح أكبر في ضوء حالة السوق كما يشير هيت وشيميزو.

إن المؤسسات الأصغر تميل إلى تنفيذ مبادرات أقل بصورة متزامنة. لكنها تستطيع بسهولة أن توسع حقائب قرارها عن طريق إدراج تجارب وتغييرات صغيرة.

5- حلل النتائج وطبق التعلم.

تنشـأ المرونة من القدرة على التعلم، ولكـن هل تتعلم الشركات كل مـا تستطيعه من المبـادرات الإستراتيجية التي تأخذهـا على عاتقها؟ مـن المحتمـل ألا يكون الأمر كذلـك. يميل المديـرون إلى التغاضي عن السلبيـات والتأكيـد علـى الإيجابيات علـى أي حال، فقـط عن طريق التفحص بعنايـة للأسباب التـي أدت إلى النتائـج السلبية وتلك التي أدت إلى النتائـج الإيجابيـة يستطيـع المديـرون أن يزيـدوا إلى الحد الأعلى تجربة تعلمهم.

إذا كانت مكتسبات شركة ما ضعيفة، على سبيل المثال، لكن الإدارة تتعلم كثيراً من التجربة، فإنه يمكن للشركة أن تجرد الأصول وتطبق معرفتها المكتشفة حديثاً كي تجعل المكتسبات المستقبلية أكثر نجاحاً أو إذا شعر الفريق التنفيذي للشركة أن المشكلة ناجمة عن اندماج عديم الجدوى، فإنها تستطيع أن تؤجل البت في التخلص من أصولها حتى تفهم المشكلة فهماً أفضل. إن تقرير القيمة المحددة لتعلم من هذا القبيل قد لا يكون ممكناً ولكن يجب على الشركات أن تعدّه جزءاً من كل استثمار أو عائد مشروع وغالباً سيغير هذا التعلم منظوراتها تغييراً مهماً. ويشير هيت وشيميزو إلى مثل جيد على ذلك وهو شركة أنظمة سيسكو Cisco Systems. حيث إن هذه الشركة نمت إلى حدٍ بعيد عبر سلسلة من المكتسبات الناجحة. وجد المؤلفان أن Cisco تقوم بجهد حقيقي كي تتعلم قدر الإمكان من كل مكتسب وتحذر كثيراً كي تتجنب رحيل هيئة الموظفين الأساسيين الذين يمتلكون معرفة مهمة بشأن الشركة المكتسبة وصناعاتها وأسواقها. هؤلاء الموظفون يمكن أن يصبحوا معلمين أقوياء يساعدون المؤسسات كي ترى أعمالها وأسواقها في إدراك جديد. إن القدرة على تبني منظورات مماثلة هي بالطبع عنصر حاسم في بناء المرونة الإستراتيجية.

جعل مؤسستك مستعدة للتغيير.

كـي تحقق المرونـة الإستراتيجية، يجب على المؤسسـات أن تؤمن بفكرة التغيير على أنها جزء ضروري ومحتوم من نمو المؤسسة.

لكن قلة من قادة الشركات ينفذون هذا الأمر. في الواقع، حتى في مناخات الأعمال غير القابلة للتنبؤ، يتجه المديرون إلى أن يركزوا كل طاقاتهـم تقريباً علـى تنفيذ الإستراتيجية الحاليـة بنجاح. ما يجب عليهم أيضاً أن يقوموا به هو الإعداد لمستقبل مجهول.

إن الخطـوة الأساسيـة الضرورية في هذا المسعى هـي أن تضمن أن الشركـة مستعـدة للتغيير في كل الأوقات، ويكـون ذلك بأن تضمن أن العاملـين ضمن المؤسسة مستعـدون لذلك، وقادرون على تغيير ما يفعلونه والطريقة التي يعملون بها والذين يعملون معهم. إذا كان مثل هـذا التفكير غـير متوافر في شركتك أو وحدتـك فإنه توجد خطوات محددة تستطيع أن تقوم بها مثل:

تحدي الرضا عن الذات المصحوب بغفلة عن الأخطار المحدقة:

إنـه مـن الصعب أن تحـث الناس على أن يتغـيروا عندما يكونون مقتنعين بوضعهم الحالي. وضح لماذا سيكون التغيير ضرورياً وحتمياً وقدم معلومات مناسبة، كي تجعل الموظفين يفهمون.

أعطِ موظفيك فرصة للتعبير عن الرأي:

الموظفون الذين يستطيعون أن يعبروا بحرية عن أفكارهم -الذين يعتقدون أنك ستصغي إليهم- سيشعرون أنهم أكثر تمكناً كي يعملوا.

شجـع النقاشات الصريحة في برنامـج التغيير واعمل على فهم المقاومـة عن طريـق استكشـاف همـوم العاملين وبواعـث قلقهم. وعندمـا يعتقد العاملون أن صوتهم مهـم فإنهم يكونون أكثر قابلية للتكيف مع التغيير.

شجّع العمل التشاركي:

طـوّر طرقاً أكثر تشاركية للطريقة التي تعالج بها الأعمال اليومية بخاصة:

1- عليك أن تنزل مستوى صنع القرارات إلى أدنى المستويات الممكنة.

2- عليك أن تبقي خطوط الاتصال مفتوحة.

3- شارك بالمعلومات بحرية.

4- اطلع اطلاعاً وافياً على القضايا التي يواجهها موظفو الخطوط الأمامية.

5- ركز على بناء التعاون عبر الفرق ذات الوظائف المتقاطعة.

خلّص مجموعتك من الخوف.

يحض الخوف الموظفين على تجنب المخاطر، فيؤدي بهم إلى التركيز على الذات وإيقاف التواصل، كما أنه يكلف المؤسسات أموالاً حقيقية من حيث الإنتاجية المخفّضة وجودة العمل المتناقصة. اجعل هدفاً لك أن تقلل الخوف، ولكن لا تنكر التحديات التي تأتي مع التغيير.

يجب أن يشعر الموظفون في كل مستويات المؤسسة أنهم أحرار في تحديد المشكلات واقتراح الحلول. ويجب أن يشعروا أنهم أحرار كي يجربوا ويحاولوا في أشياء جديدة دون خوف من العقوبة إذا فشلوا.

سيوبان فورد. نقلت بتصرف من

Harvard Business Essentials: Managers Toolkit – the 13 Skills Managers Need to Succeed (Harvard Business School Press, 2004) and Harvard Manage Mentor.

خدمات الشبكة العنكبوتية Web

التكنولوجيا بوصفها محفّزاً للتفكير الإستراتيجي

جون هاغل الثالث

عندمـا تزداد الضغـوط المالية، فـإن الشركات تبحث عـن الإغاثة من البنى التحتية الصلبـة والعالية التكلفة التي تجعل النمو، وتخفيض التكلفـة تحديـات مخيفـة. على نحـو متزايـد، تعتمد قـدرة الشركات علـى إتاحـة دورات إضافيـة من التوفـير على صعيـد التكلفة وتحسين عائـدات أصولهـا على مرونة أكـبر وقدرة معززة كي تتعـاون. إن جيلاً جديـداً من تكنولوجيـا المعلومـات -متعلقـة بالأبنيـة، المعروفة بطرق متنوعـة كتكنولوجيـا خدمـات Web أو أبنيـة الخدمـة الموزعة- يمكن أن تساعـد المديريـن لمواجهة هـذه التحديات. خلافاً للجيـل الأول من شبكـة المعلومـات Web الذي كان مركزاً على اتصـال الناس مع مواقع شبكـة المعلومات Web، فـإن تكنولوجيا خدمات شبكـة المعلومات Web تؤتمـت الاتصالات عبر تطبيقات ومعطيات دون تدخل بشري. أكثر من «مجـرد استثمار تكنولوجيا معلومـات آخر» فإن هذا الجيل اللاحق من

تكنولوجيا المعلومات يمكن أن يكون محفزاً من أجل فحص دقيق لتفكير الإدارة. غالباً ما تكون خدمات شبكة المعلومات Web مشوشة بمزودات خدمة التطبيق (ASPS) التي تستخدم نموذج تسعير (إيجاري) وتوزيع خدمات تشاركية كي تجعل برامج التطبيق التقليدية متاحة لنطاق أوسع من الزبائن. مع أن خدمات شبكة المعلومات Web متاحة للمستخدمين بوصفها خدمات تشاركية، فإنها تستطيع أن تحل كثيراً من المشكلات المترافقة مع ASPS وعلى وجه الخصوص الصعوبات في توزيع الخدمة التي يسببها الاعتماد على تكنولوجيا البرمجة التقليدية جداً. تمثل تكنولوجيا الخدمات خطوة رئيسة إلى الأمام في المساعي المستمرة لإنتاج قيمة أعمال من تكنولوجيا المعلومات. إنها لا تستلزم إزالة البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات الشاملة التي راكمتها الشركات على مدى عقود. وبدلاً من ذلك، فإنها تقدم غطاءً يمكن أن يربط منصات تكنولوجيا المعلومات بسرعة أكبر وبتكلفة أكثر فاعلية مما استطاعت تقديمه الأجيال السابقة من التكنولوجيا.

إن غطاء توصيل من هذا القبيل يقلص فعلياً تكاليف تشغيل وتطوير تكنولوجيا المعلومات ولكن ذلك فقط جزء صغير من فائدة تكنولوجيا خدمة Web.

فائدتها الحقيقية تكمن في المرونة المتزايدة والتعاون الذي ينتج تباعاً مدخرات تشغيل مهمة وخيارات نمو عبر الأعمال بكاملها. مثلاً، بإيجاد طرق جديدة للعمل معاً، تستطيع الشركات أن تزيل عدم الكفاية الفعلية وحشد مدى أوسع من الموارد لتقديم قيمة أعلى إلى الزبائن.

إذا كنـا تعلمنا شيئاً منذ الثمانينيات فهـو أن التكنولوجيا في أفضل الأحـوال محفـز ومُمكّن وليسـت إجابة بحـد ذاتها. غالبـاً ما يشتري المديرون التواقون لكسب فوائـد اقتصادية مهمة التكنولوجيا ليفاجؤوا بـأن المكافآت جاءت دون التوقعات: تكلفـة التشغيل الإضافية والنفقات الرأسمالية لم تنتج تحسين أداء موازياً أو عائداً على الاستثمار.

تعلـم المديـرون درسهم، لقد تجنبـوا إغراء إدخـال التكنولوجيا في الأعمـال دون تغيـير أعمالهـم في الوقت نفسـه. إنهم يفهمـون أنه كي يستخدموا مقدرة خدمات شبكة المعلومات Web من أجل تعاون ومرونة أكبر فإنهم يحتاجون أن يعيدوا التفكير في بعض القضايا الأساسية أكثر مثل «ما هي الأعمال التي نقوم بها فعلاً»؟ وما هي طبيعة المشروع؟

لحسن الحظ فإن استخدام خدمات شبكة المعلومات Web لا يستلزم تغيـيراً ضخمـاً بـين عشية وضحاهـا. ولا يتمحـور حول إنشـاء أعمال جديـدة استناداً إلى قاعدة افتراضية. وبـدلاً من ذلك فإن الفكرة هي أن يعيد صياغة الأعمـال القائمة على أساس التحرك خطوة واحدة في كل مرة، بحيث تتحقق قيمة إضافية من الأصول الموجودة. مثلاً، شركة دل للكمبيوتـر Dell Computer تستخـدم الآن خدمات شبكة المعلومات Web كي ترتبط مع الموردين ومع مزودي الخدمات اللوجستية بوصفهم أطرافـاً ثالثة. بـدأت جنرال موتـورز عند الطرف الآخر مـن الأعمال باستخـدام خدمات Web كي تنسـق تفاعلات مـع المتعاملين ومشتري السيـارات. مع مـرور الوقت كانت جنرال موتـورز تخطط كي تستخدم اتحـاداً أسسته مع فورد وديملركـر إيسلر؛ كي توسع بنـاء التكنولوجيا هذه إلى علاقاتها مع الموردين.

لقد أصبحنا تدريجياً جميعاً متعبين من «وعود تغيير العالم» بواسطة التكنولوجيا الجديدة والمطلب المرافق لذلك المتمثل في اندماجات رأسمالية ضخمة على مدى حقب مطولة من الزمن. في الوقت الحاضر، الاقتراح أكثر براغماتية بما لا يقاس- استثمر مبالغ معتدلة وعليك أن تلح بإصرار على العوائد الاقتصادية قريبة الأجل. لا تتقدم إلى الأمام ما لم تكن هذه النتائج محققة. وعندما يتم ذلك، فإنك تدرك حالاً أن تقوية المنافسة ستجبرك على أن توسع تنفيذ التكنولوجيا إلى مجالات أخرى من أعمالك وأن تعيد التفكير في أعمالك كي تنتج فائدة اقتصادية أكبر قريبة الأجل. ومع الوقت سيكون التأثير التراكمي أعمق.

إذا تعلمنا أي شيء فهو أن التكنولوجيا في أفضل الأحوال هي محفز أو ممكّن وليست إجابة بحد ذاتها.

تعريف خدمات شبكة المعلومات Web

في مسعى لدمج كل أنظمتها للمعلومات التي تمتلكها الخاصة والمتباينة، فإن كثيراً من الشركات الكبيرة استثمرت مبالغ ضخمة جداً من الأموال في السنوات القليلة الماضية في أنظمة تخطيط -موارد- مشروعات ضخمة ومعقدة (ERPs). تقدم هذه الأنظمة مجموعات من التطبيقات المتصل بعضها ببعض التي تؤدي إلى قاعدة بيانات موحدة وتحل بعض المشكلات ولكن معظم الشركات لا تزال تكافح خليطاً من مئات الأنظمة المتضاربة.

لأن هــذه الأنظمــة غــير مرنــة نسبياً فإنهــا تتجــه إلى أن تُدخل الشــركات في عمليــة أعمــال جامــدة. إن بناء خدمــات Web المبني علــى الإنترنــت هو بناء عــام وليس بنــاء امتلاكياً خاصــاً. بدلاً من بقــاء أنظمة داخلية فريدة والمحافظة عليها فــإن الشركات تستطيع أن تستأجــر الوظيفية التي تحتاجهــا سواء كانت تخزين معلومات أو قــوة معالجة معلومات أو تطبيقــات خاصة. ويوجد ثلاث طبقات من التكنولوجيات في العمل:

الأولى: عند الأساس توجد معايير البرمجة وبروتوكولات الاتصال مثل SOAP and XML التي تسمح للمعلومات أن تكون متبادلة بسهولة بــين التطبيقات المختلفة. هذه الأدوات توفر اللغات الشائعة لخدمات Web وهكــذا تستطيع التطبيقــات أن ترتبط بحرية وتقــرأ الرسائل الإلكترونيــة. هذا يعنــي أن إدارة المعلومات منظمة دراماتيكياً بمعنى أن قســم تكنولوجيــا المعلومات لا يجب عليه أن يكتــب شِفرة مصنعة وفقاً لطلب الزبون كلما كان الاتصال مع تطبيق جديد ضرورياً.

الثانية: الطبقة الوسطى من البناء وهي شبكة الخدمة التي تعتمد على البروتوكولات والمعايير. مثل شبكة القدرة الكهربائية، فإن شبكة الخدمــة توفر مجموعة من الفوائــد التشاركية، من الأمن إلى تدقيق طــرف ثالــث إلى إعداد فاتــورة إلى الدفع، وذلك يجعــل من الممكن تنفيذ وظائف الأعمال، والصفقات عبر الإنترنت.

بالإضافة إلى ذلك، فإن شبكة الخدمة تشمل مجموعة من الفوائد عادةً توفرها وتديرها أطراف ثالثة، الأمر الذي يسهّل نقل الرسالة (مثل الإرسال والتصفية) وتماثل الخدمات المتاحة (مثل الأدلة والسماسرة) وتأكيد الموثوقية والتماسك والثبات.

وهكذا تؤدي الشبكة مهمتين رئيستين: تساعد مستخدمي شبكة المعلومات ومزودي الخدمة في إنجاز مهام الأنشطة التجارية الحاسمة. تعد شبكة الخدمة القوية الحاسمة على صعيد تعزيز وتوسيع العائد المحتمل لخدمات شبكة المعلومات. دونها تبقى خدمات شبكة المعلومات ثانوية نسبياً.

الثالثة: الطبقة العليا من البناء تشتمل على مجال متنوع من خدمات التطبيقات من معالجة بطاقات الائتمان إلى جَدْوَلة الإنتاج التي تؤتمت وظائف الأعمال الخاصة. هذه الطبقة ستكون يوماً بعد يوم مرئية على نحو أكبر للزبائن والموظفين. بعض خدمات التطبيق ستكون ملكاً خاصاً لشركة خاصة أو مجموعة من الشركات، في حين أن بعضها الآخر ستكون تشاركية بين كل الشركات في بعض الحالات، قد تطور الشركات خدماتها التطبيقية الخاصة وعندئذ تختار أن تبيعها على أساس اكتتاب لمؤسسات أخرى.

إستراتيجيات من أجل
إنماء شركتك

إستراتيجيات شركات كثيرة تجعل من النمو –في المبيعات والواردات والمربحية وحصة السوق والأبعاد الأخرى– هدفاً أساسياً، لذلك السبب، فإن هذا القسم يركز على إستراتيجيات السوق لتحفيز النمو والمحافظة عليه. في الصفحات الآتية، ستجد إرشادات لتحقيق زيادة في المبيعات، وأيضـاً لتحقيق نمـو رابح مستدام عبر التوسع في أعمـال وثيقة الصلة بالعمل الرئيس لشركتك.

يختتـم هذا القسم بمقال يُجمل ويوجـز إستراتيجيات النمو القوية المقدمة في ثلاثة كتب عن الموضوع.



إلى أي مدى تعد خطة مبيعاتك موظفةً إستراتيجياً؟

ثيودور كيني

إن تطويـع إستراتيجية شركة عالية المستوى إلى جهود مبيعات على مستوى القاعدة يعد تحدياً لمعظم المؤسسات. نعم، معظم فرق المبيعات العاليـة الأداء لديها فهم راسخ لأهداف وأولويـات الشركة ولكن فجوة كبـيرة يمكـن أن توجد بـين الطريقة التـي تُنفذ بهـا الإستراتيجية في معظـم أجزاء المؤسسة ودورها في المبيعات. وفي تلك الفجوة يقع مقدار ضخم من القيمـة المحتملة. بإدراكها لهذا الأمر، ترفد بعض الشركات جهـود المبيعات بإحساس أكثر قـوة بالإستراتيجية وبكشف النقاب عن منهجيات جديدة واعدة في العملية.

وضع الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة

في كتـاب «Good to Great» يطلـب جيـم كولينـز مـن المديرين أن يضعـوا «الأشخاصـ المناسبين في الحافلـة، والأشخاص غير المناسبين

خارج الحافلة». هل يمكن أن يوجد أي مجال عمل تكون فيه هذه النصيحة حاسمة أكثر من حقل المبيعات؟ ومع ذلك، فإن البيع يعد من أهم الأعمال التي يؤديها الموظفون.

إن استخدام الموظفين المناسبين في المبيعات هو تحدٍّ حقيقي. ما لم تكن إستراتيجياً جداً ففي أحسن الأحوال قد يكون أداؤك بين بين، كما يقول لاري ماغير نائب رئيس قسم المبيعات لشركة CIBA Vision في أمريكا الشمالية.

لكي تزيد الميزة، فإن صانعة العدسات اللاصقة، طورت أداة تقدم صورة جانبية تحاول أن تلائم السمات الشخصية للمديرين التنفيذيين الاعتباريين المحتملين مع تلك السمات الموجودة في المنجزين الأعلى مكانة في الشركة. محاكاة لاعتقاد كولينز أن الشركات يجب أن تركز على «الصفات المميزة للشخصية» أكثر من الخلفية أو المهارات أو التجربة المحددة، فإن شركة CIBA عملت مع Profile International كي تؤسس السمات الشخصية للخط القاعدي «لنسورها» أي الـ 20% الأعلى مرتبة من فريق مبيعاتها. إن الصورة الناتجة بعدئذ أصبحت أساساً لأداة تستخدمها CIBA Vision عند التوظيف.

إن البحث عن سمات محددة في الموظفين الجدد «يعطينا نوع الناس الذي نحتاجه كي نكون ناجحين» كما يقول ماغير الذي يتابع قائلاً: «بعد ذلك نضع الموظفين الجدد في برنامجنا التدريبي ونطور مهاراتهم إلى أعلى مستوى ممكن».

إن تطوير مديري المبيعات الفاعلين هو أولوية أخرى لشركة سيبا فيجن CIBA Vision. وكما فعلت مع نسورها فإنها وضعت نبذة مختصرة عن طلائع أفضل مديري مبيعاتها وجعلت أداءهم معياراً لتقويم المرشحين لشغل مناصب إدارية. لقد أدركت الشركة باكراً أن نجاح المبيعات الفردي ليس مؤشراً محدداً لإمكانية الإدارة. في البحث عن مديري مبيعات يقول ماغير: «أنا لا أفتش بالضرورة عن المنجزين الأعلى أداءً بقدر ما أفتش عن المنجزين الأعلى أداء القادرين على التأثير في نظرائهم».

إذن كيف تستطيع أن تحتفظ بالعاملين من ذوي الأداء الراقي الذين ليس مقدراً لهم أن يكونوا مديرين؟ افتح لهم سبيل عمل آخر يبقهم في حقل البيع» كما يقول ماغير من سيبن فيجين CIBA Vision حبذا لو يمنح البائعون المتميزون أعلى الحوافز. أولئك الذين لن يصبحوا مديرين، يقول لهم ماغيرز: «سنتيح لكم فرصاً تمكنكم من إحداث تأثيرات عظيمة في السوق وفي الشركة فيما تكون مهاراتكم وقدراتكم في كل حالة نمو بوصفكم باعة».

التقسيم وفقاً للحاجات والأولويات

في عام 2001 قررت شركة هيل – روم Hill - Rom – صانعة منتجات عناية بالمرضى بمبلغ يقدر بـ 1,2 بليون دولار أمريكي – أن تعيد التفكير في جهود مبيعاتها حيث نظرت الشركة أولاً إلى إستراتيجيتها المتعلقة بالتجزيء. مثل شركات كثيرة قسمت شركة Hill – Rom زبائنها حسب الحجم، ولكن بعد تحليل مجموعة متنوعة من الصفات المميزة للزبائن

بما في ذلك الإنفاق الرأسمالي وهوامش الربح ونسب التملك وهلم جراً - بعد عقدها لقاءات مع البائعين والزبائن، فإن الشركة وجدت أنها تستطيع أن تخدم زبائنها على نحو أفضل باستخدام إستراتيجية التجزئة التي ركزت ليس على حجمهم ولكن على حاجاتهم وأولوياتهم. لقد أدت الإستراتيجية الجديدة بشركة روم هيل Hill- Rom إلى أن تعيد تشكيل قاعدة زبائنها في مجموعتين واسعتين أسمتهما الشركة الزبائن الأساسيين والزبائن الرئيسين.

اشترى الزبائن الأساسيون بتكرار أكثر واتجهوا إلى شراء مجموعات من المنتجات، في حين كان الزبائن الرئيسون أكثر اهتماماً بالأسعار واتجهوا إلى شراء منتجات فردية. وقد وجدت شركة هيل–روم Hill – Rom IDG أن البيع للزبائن الرئيسين يكلف من أربعة إلى خمسة أضعاف ما يكلف البيع للزبائن الأساسيين.

عندما نفذت الشركة طريقة المبيعات الجديدة والبنية المستندة إلى التقسيمات الجديدة، فإن فاعلية المبيعات تحسنت بسرعة. في عام واحدٍ تضاعفت نسبة نمو إيرادات الشركة وارتفعت المبيعات في كلا القسمين وزاد رضا الزبائن الإجمالي بنسبة 6% وعلى مدى عامين انخفضت تكلفة المبيعات 1% كل عام. يقول مايك ويسل مدير في شركة مرسر أوليفر وايمان Mercer Oliver Wyman للاستشارات: (إنه لأمر يثير من الذهول ما يكفي أن نرى عدداً ضخماً من الشركات لا تزال تعمل في عالم حيث تقسيم الزبائن يعني تصنيفهم في خانات ثلاث:

«ضخم -متوسط- صغير»). وبدلاً من ذلك يوصي ويسل بالتقسيم الذي يشمل العوامل الديموغرافية والسلوكية حيث يقول: «إن الجزء السلوكي من ذلك يسمح لك أن تفهم سلوكيات الشراء، والقيمة النسبية الراهنة، والقيمة الاحتمالية للزبائن في المستقبل، في حين يتيح لك الجزء الديموغرافي إيجاد الزبائن. إن الأمر الأساسي عندما تتحدث عن فاعلية قوة المبيعات هو القدرة على المضي بالتقسيم إلى حيث يتم اختيار الزبائن الفرديين».

بناء عملية مبيعات تتمحور حول التحليل

يستطيع البائعون ذوو الأداء العالي أن يوسعوا الجهود كثيراً في مساعدة الزبائن كي يفهموا حاجاتهم الخاصة ومشكلاتهم عندما يقررون اختيار سلعهم. هذه المقاربة التحليلية قيمة لا سيما في الصناعات كالتكنولوجيا المتطورة والخدمات الاحترافية والعناية الصحية كما يقول جيف ثول مؤلف كتاب إتقان البيع المعقد «Mastering the Complex Sale». ويتابع قائلاً: «في بيئة معقدة، يحتاج الزبائن المساعدة كي يفهموا مشكلاتهم ومعايير الحل الفاعل، إن الشراء هو صنع قرار والبائع الذي يوجه الزبون عبر عملية قرار عالية الجودة ينظر إليه على أنه شريك أعمال موضع تقدير واحترام بدلاً من كونه سمكة من أسماك الضاري التي تخدم نفسها بنفسها».

شركة غراهام Graham Company، وهي وسيط تأمين تجاري تغل قيمة التشخيص بارتياح شديد. إنها سمسار التأمين التي تحتل المرتبة الحادية والخمسين بين الشركات الأضخم في الولايات المتحدة وتعلن رسمياً حجم علاوة سنوية أكثر من 200 مليون دولار، ومع ذلك فإن طاقم مبيعاتها يمثل أقل من 10% من موظفيها الذين يبلغ عددهم 170 موظفاً وتنتج علاوتها من 200 زبون فقط (منافسوها الأقرب لديهم من 2000 إلى 3000 زبون).

إن مقاربة غراهام Graham هي الابتعاد ابتعاداً جوهرياً عن التقليد. في صناعة يكون فيها البيع هو لعبة أرقام «قدّمْ تسعيرات جذابة على نحو كافٍ وستربح حصتك». تستثمر الشركة في عملية انتقائية إلى حدٍ بعيد لاكتشاف زبائن جدد. في كل سنة من السنوات الأخيرة، اتصلت نموذجياً بـ 350 زبون محتمل، وقررت أن تبحث عن علاقة مع 35 زبوناً فقط من هؤلاء الزبائن المحتملين وكسبت أعمالاً من 28 منهم. في السعي وراء الزبائن تستثمر غراهام Graham موارد حقيقية في تحليل موقع الزبون. شركة وساطة التأمين هذه ترسل فريقاً يمكن أن يضم محامين ومديري مخاطرة ومهندسين ومحاسبين قانونيين وخبراء في أعمال الزبائن؛ كي يقوّموا قضايا تأمين الزبون المحتمل والتعرض للخسارة. هذا العمل يقدم مجاناً كجزء من عملية البيع (قد يطلب المستشارون 75000 دولار أمريكي لأداء عمل مشابه).

وبأسلوب مشابه فإن غراهام Graham تسعى للارتباط مع زبائنها، بحيث يكون أعمق من نموذج التأمين التقليدي. تلزم الشركة نفسها

بإيجاد تناغم مستمر بين إستراتيجيات إدارة المخاطر وأهداف الزبون التجارية، مثلاً، مراجعة قضايا التأمين لمكتسبات مقترحة.

إلى أي مدى تبلي بلاءً حسناً إستراتيجية بيع من هذا القبيل؟ تتمتع غراهام Graham بنسبة تحويل في الصناعة قدرها 75% مع معدل 15% وتحافظ على نسبة احتفاظ بالزبائن قدرها 98%.

منذ ثلاثة أعوام مضت شركة ووترزكوربورشن Waters Corporation، صانعة أجهزة تحليلية بقيمة 890 مليون دولار أمريكي، تبنت أيضاً عملية مبيعات مستندة إلى التشخيص. يقول ريتشارد بروكز نائب رئيس Americas Marketing: «أحد الاختلافات الأساسية بين طرق المبيعات شركة أمريكا للتسويق الأخرى والبيع التشخيصي هو فكرة أن الشراء والتغيير هما في الواقع عمليتان متشابهتان، وإذا كنت تفهم كم هو صعب التغيير، عند ذلك فإنك تفهم آلياً كم هي عملية الشراء صعبة». ويقول بروكز: «الاختلاف المهم الآخر هو علاقة العملية ككل بتكلفة مشكلة الزبون. إنها ليست سهلة جداً كي تقوم بها ولكن عندما تساعد زبوناً ما كي يفهم تكلفة مشكلته فعلاً. فإنه يصبح أسهل على الزبائن اختيار حلٍ مكلفٍ طالما يستطيعون أن يفهموا أنه ذو تكلفة مجدية.

ويقول ماغير من شركة CIBA Vision: «إنك تريد أن تنفق 35% إلى 40% من وقتك مع زبون تكشف حاجاته، وعندما تجعل الحاجة محددة بوضوح وراسخة في عقليكما كليكما، فإن الخطوة اللاحقة ليست تقديم الحاجة بل تأكيدها، فإذا أنجز ذلك فإن الختام يكون فعلاً سريعاً ومناسباً.

ما المحفزات الحقيقية لأداء المبيعات؟

يقول آندي زولتنرز أستاذ التسويق في مدرسة الإدارة في جامعة شمال غرب كلوغ: إن كثيراً من المديرين التنفيذيين يتجاهلون معظم المحفزات الحقيقية لأداء المبيعات. بدلاً من ذلك، فإنهم نموذجياً ينظرون إلى تحسين الأداء عبر التدريب أو التعويض. ويتابع قائلاً: «ولكن ليس بوسع أي من هاتين المقاربتين أن تعالج مشكلات مثل عدم إعداد طاقم المبيعات إعداداً مناسباً، أو وضع الموظفين في مواقع لا تلائمهم، أو ضعف إدارة طليعة العاملين».

كيف تتجنب الفخ؟ «كرس كثيراً من الوقت للعمل على رد القضايا إلى دوافعها ومحفزاتها كي تكتشف ما الذي سيكون ذا أهمية منها. في كتابه الدليل الكامل لتعزيز أداء فريق المبيعات:The Complete Guide to Accelerating Sales Force Performance يحدد زولتنرز المجموعة الأربعة الآتية من محفزات أداء المبيعات.

بحوث المبيعات.

فهم السوق، حدد الحاجات

تقسيم السوق

تقويم السوق

وضع أولويات السوق

استهداف السوق

الموظفون

مهارات البيع

التوظيف

التمرين

الترقيات

التدريب

الإشراف والمراقبة

التحفيز

التقويم

التقدم

أنظمة المبيعات

التعويض

الحوافز

الفوائد

التزويد بمعطيات

الإنتاج الرئيس

الاستهداف

التزويد بأدوات

بيع يعنى بالتفاصيل

الأتمتة

الاستثمار والتنظيم

الحجم

البنية

الاستخدام

المنتج

السوق

الفاعلية

تنظيم المنطقة

تنسيق التسويق والمبيعات

عمليات الإمداد

البيع الإستراتيجي

النصح والإرشاد (التعليم الخاص)

الشراكة

البيع الاستشاري

التدمير الخلاق أو التركيز

على العمل الرئيس، أيهما الطريق الصحيح المؤدي إلى النمو؟

أدريان ميلو

جعل الاقتصاد العالمي الخامل الشركات تلهث جرياً وراء فرص ربح جديدة، لكن هذا يأتي في وقت «أضحت فيه الفوائد استناداً إلى لعبة كسب النمو أسوأ منها في أي وقت مضى»، كما يقول كريس زوك مدير في شركة بن وشركاه Bain & Co. للاستشارات الإدارية يشير زوك إلى نسب السعر إلى الأرباح وفق المؤشر الأمريكي S & P500 التي بقيت دوماً فوق 20 تعكس توقعات حاملي الأسهم غير الواقعية المستمرة عن النمو المستقبلي. إن نسب أرباح عالية إلى هذا الحد قياساً إلى الأسعار تعد غير مسبوقة في أي انكماش وعلى وجه الخصوص في انكماش متزامن عالمياً حيث يشمل الاقتصادات العشرة الأقوى في العالم. وعلاوة على ذلك، فإن المستثمرين تحولوا عن الأسهم وإليها خمسة أضعاف النسبة التي سطروها في عقود قليلة ماضية متيحين للفرق الإدارية أطراً زمنية ضيقة جداً؛ كي تحقق نمواً.

التعلق الشديد بالنجاح السابق يمكن أن يحجّر المؤسسة ويجمدها.

إن البحث الواسع لزوك Zook يشير إلى تركيز لا يلين على الأعمال الرئيسة للشركة بوصفها أفضل طريقة لتحقيق النمو في هذه الأوقات الصعبة. نظيره في شركة مكينسي وشركاه Mckinsey & CO ريتشارد فوستر درس أيضاً مشكلة النمو في العمق. لقد لاحظ فوستر أنه في عام 1917 كانت الشركات الأمريكية المئة الأضخم مصنفة ومشهورة في قائمة فوربس أكبر المئة. وعندما أعادت فوربس القائمة من جديد عام 1987 فقد وجدت أن 61 من الشركات الأصلية قد انقرضت ومن الشركات ال- 39 التي بقيت فإن 18 شركة فقط كانت لا تزال ضمن القائمة التي تضم أكبر مئة شركة. لكن الأكثر إثارة للدهشة هو أن هذه الشركات الثمانية عشرة كسبت عائداً من الاستثمار أقل بـ 20% من السوق الإجمالي في أثناء المدة الزمنية ذاتها، وفقط اثنتان منها جنرال إلكتريك وايستمان كوداك أنتجتا عائداً أفضل من معدل السوق. يتابع فوستر قائلاً: لقد صممت الشركات الكبرى من أجل الديمومة والاستمرار، وليس من أجل التغيير. إن بنى الشركة وعملياتها وصنع القرار فيها كلها تدعم المحافظة على التماسك والثبات مدداً طويلة من الوقت كي تجعل الشركة عملياتها المستمرة أقرب ما تكون إلى الكمال. إن بناء الشركة لعمليات مستمرة قد يكون معقولاً فيما مضى، كما يشير فوستر المؤلف المشارك مع سارة كابلان لكتاب:

التدمير الخلاق: لماذا ينخفض أداء الشركات التي أوجدت لتبقى وتستمر عن أداء السوق وكيف ينجح تحويلها تحويلاً تاماً:

Creative Destruction: Why Companies that are Built to Last Under perform the Market – and How to Successfully Transform them.

لكن نسبة التغيير تسارعت دراماتيكياً متخليةً عن تصميم الشركة القديم غير المناسب للنمو السريع المستدام. وكي تجاري هذا الوضع، فإنه يجب على الشركات أن تعيد ابتكار نفسها باستمرار بالتخلي أحياناً عن أعمال ناجحة لمباشرة أعمال أكثر تحقيقاً للربح. وبقدر ما قد تبدو توصيات فوستر وزوك مختلفة إحداهما عن الأخرى للوهلة الأولى، فإن الاستقصاء الإضافي يكشف مجالات الاتفاق ولا سيما عندما يصل الأمر إلى توسيع -أو حتى تغيير- ما تقوم به شركتك على أفضل وجه. ولكن في البداية ثمة خلفية ضئيلة تتعلق بالتفكير الكامن وراء كل مقاربة.

النمو من العمل الرئيس

إن التأسيس للنمو يبدأ مع تعريف واضح للعمل الرئيس للشركة كما يقول زوك، والسبب أنه من المرجح جداً أن يكون العمل الرئيس للشركة هو مصدر الربح. معظم الشركات التي تدعم إيجاد القيمة طوال الوقت لديها عمل رئيس أو عملان رئيسان قويان كما يقول زوك في كتابه: الربح من العمل الرئيس: إستراتيجية نمو زمن الاضطراب:

Profit From The Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence.

الذي اشترك في تأليفه مع جيمس آلين ويوضحان به أن العمل الرئيس يستلزم واحداً أو أكثر مما يلي:

زبائنك الأكثر «امتيازاً» المهمين إستراتيجياً (أولئك الذين يحتمل أن يحققوا لك كل الأرباح).

- مقدراتك الأكثر إستراتيجية وتمايزاً.
- عروض منتجاتك الأكثر أهمية.
- قنواتك الأكثر أهمية.
- الأصول الإستراتيجية الجوهرية الأخرى مثل العلامات التجارية أو براءات الاختراع الأساسية إذا كان المأزق الأكبر للنمو هو الفشل في تعريف «عمل رئيس». والمأزق الأكبر الذي يليه هو التخلي السابق لأوانه عن عمل رئيس. احترس من الأنشودة الفاتنة التي تحثك على أن «تنبذ القديم وتترك عملك الرئيس التاريخي وتبدأ من أجل أرض الميعاد» كما يحذر زوك.

بعد إنماء أعمالها في البصريات أحاطته برعايتها باهتمام على مدى مئة وعشرين عاماً، اشترت شركة Busch & Lomb براءة اختراع مكنتها من اختراق السوق وساعدتها كي تستولي على سوق العدسات اللاصقة اللينة. وعندما بدأ المنافسون يهاجمون موقعها بحثت عن مصادر جديدة للنمو في منتجات مثل فراشي الأسنان الكهربائية والمراهم الجلدية والمساعدات السمعية وهذه المنتجات كلها ليس لها علاقة واضحة بالعمل الرئيس للشركة.

ركدت أعمال العدسات اللاصقة محرومة من اهتمام الإدارة ومن الموارد وانخفضت أسهم، بوش ولومب Bausch & Lomb على نحو ينذر بالخطر وتراجعت الشركة التي كانت قائدة السوق فيما مضى إلى المرتبة الثالثة بعد سيبا فيجن وجونسون آند جونسون Johnson & Johnson وCiba Vision.

ما الذي يعنيه التدمير الخلاق، وما الذي لا يعنيه؟

تتجه الشركات الكبرى إلى تقديس نجاحها السابق وإلى جعله أساساً إدارياً مفترضة أن ما عملته على نحو حسن في الماضي سيقود إلى النجاح المستقبلي كما يقول فوستر، لكن التعلق الشديد بالنجاح السابق يحجّر المؤسسة ويجمّدها ويسلبها المرونة التي تحتاجها كي تتلاءم وتتكيف مع بيئة الأعمال المضطربة بنسبة متزايدة.

يقول فوستر: «مهما يكن صعباً أن توجد عملاً جديداً فإن الأصعب منه أن تتخلص من عمل قائم» إن احتضان فرص جديدة يمكن أن يستلزم أحياناً التخلي عن المعرفة الراسخة بكيفية إدارة عمل أو حتى التخلص من عملية قديمة العهد، لكن أداءها في الوقت الحاضر أقل من المطلوب. ومع ذلك، فإن فوستر يتفق مع زوك بأنه يجب على الشركات عموماً أن تسعى إلى الفرص التي تنسجم مع كفاءاتها الرئيسة. ويتابع قائلاً: لا يجب على شركة آي بي أم IBM أن تدخل في مجال العناية الصحية، ولا يجب على شركة جونسون آند جونسون Johnson &

Johnson أن تدخل في مجال الحواسيب، وأنا لا أقول: إنه يجب على الشركات أن تتغير جذرياً أو أن تحول أعمالها كلية أو أن تموت. ما أقوله -وهو رسالة كتابي-: إذا رغبت الشركات في أن ترقى بأدائها إلى مستويات السوق فعند ذلك سيكون عليها أن تتغير على صعيد السرعة والحجم تغيراً يواكب أسواقها دون فقدان السيطرة.

التحرك وراء نطاق العمل الرئيس

ويتابع فوستر قائلاً: إن الإصرار كثيراً على الكفايات والمقدرات الرئيسة يمكن أن يجعل الشركة جامدة وغير متقبلة للفرص الجديدة الواعدة. من جانبه يعترف زوك أنه بقدر ما هو مهم أن تركز على عملك الرئيس فإن هذا ليس كافياً كي تضمن نمواً مستداماً. وقد كتب زوك وألين «فرق الإدارة باستمرار تحظى بفرص كي تدخل في أعمال ذات صلة بعملها الأساسي وأحياناً تكون هذه الخطوات ضرورية تماماً لتقوية العمل الرئيس وإضافة موارد ربح جديدة باستمرار» بين التحديات الأكثر صعوبة التي يواجهها فريق إدارة تحدي توسيع الفرص.

يقول زوك: إن ما ينطوي على مفارقة ظاهرية على صعيد النمو أنه كلما كان عملك الرئيس أقوى ازدادت فرص توجهك نحو أعمال وثيقة الصلة بعملك الرئيس، واحتمالات ضعف التركيز عندك. قبل تقويم وحدات العمل المجاورة، تأكد من أنك حددت العمل الرئيس بوضوح، بعد ذلك فتش عن الفرص المجاورة إضافة إلى أغنى الموارد التي تحقق لك تميزاً تنافسياً وتمنحك ميزات. مثلاً: منتجات جديدة وقنوات

توزيع جديدة وقطاعات زبائن ومناطق جغرافية جديدة وخطوات سلسلة قيمة جديدة وتكنولوجيا جديدة وأعمال جديدة. ويوصي فوستر أنه عليك أن تراقب بعناية البيئات المحيطة بك، مثلاً إذا كنت في مجال البيع بالتجزئة عليك أن تفكر في الأعمال التي تشارك قواعد الزبائن أو عمليات التصنيع مع عملك الرئيس.

كلما كان عملك الرئيس أقوى، أتيحت لك فرص أكبر لمباشرة أعمال مربحة وثيقة الصلة بعملك الرئيس - وبات من السهل أن يضعف تركيزك.

ولكن حتى استكشاف فرص العمل وثيقة الصلة بعملك الرئيس ليس كافياً دوماً كما يقرّ زوك. إن التغيير الصناعي المضطرب - الأنظمة الحكومية الجديدة أو التكنولوجيا التي توجد نموذج أعمال جديد منخفض التكلفة - قد تستلزم إعادة تعريف بصورة جوهرية لعملك الرئيس.

يقول فوستر: «نحو 5% إلى 7% من الشركات التي على مؤشر S & P500 تتساقط من القائمة في أي عام محدد». وإن جوهر الاقتصاد يتغير طوال الوقت، إنه من غير المعقول للشركة أن تفكر أنه لا يجب عليها أن تتغير محدثة خطوة مشابهة، وهكذا إذا كان عملك الرئيس هو سوق الحديد الصلب، عندئذ أنت بوضوح لا تنجز في مستويات السوق وسيكون عليك أن تغير عملك إذا كنت تأمل أن يرقى إنجازك إلى مستويات السوق».

يتابع فوستر قائلاً: «منذ ثلاثين عاماً كانت Pfizer شركة كيماوية قامت بمجموعة صغيرة من الأعمال في مجال المركبات الوسيطة الدوائية. في الوقت الحاضر عملها الرئيس في المستحضرات الدوائية. لقد أثارت شركة كلارك كيمبرلي Kimberly - Clark احتجاجاً عنيفاً عندما أجرت تصفية على معامل الورق الخاصة بها وهو عملها الرئيس التاريخي لكن ذلك مكنها من أن تدخل في منتجات الورق الاستهلاكي والورق المنسوج وهي أسواق مربحة أكثر من تلك التي كانت تنشط الشركة فيها من قبل.

إن التدمير الخلاق، بكلمة أخرى، يعمل بوصفه تتمة حيوية للتركيز على عملك الرئيس. وفقاً لرئيسها سكوت كوك فإن شركة إنتويت Intuit تمثل شركة دمجت مقاربة فوستر مع مقاربة زوك – إن سجل مسار هذه الشركة لتحديد حاجات الزبائن غير المُحَققة باستمرار يشهد بقدرتها على تدمير أعمالها تدميراً خلاقاً. وبالتحرك وراء نطاق سوقها الأولي لبرمجيات التمويل الشخصية، فإن الشركة أوجدت نسخاً سهلة الاستخدام من برمجيات الإعداد الضريبي ولاحقاً البرمجيات المالية للأعمال الصغيرة. ومع أن كوك يتحاشى ويحذر لغة التركيز على العمل الرئيس، فإنه يحلل القضايا الصغيرة، استناداً إلى أفضل أداء للشركة. يقول كوك: «إننا لا نحدد عملنا الرئيس لأنك عندما تفعل ذلك تكون قد قيدت تفكيرك، وبدلاً من ذلك فإننا ركّزنا على الزبون: أين يمكن أن نحل بأسلوب جيد المشكلات غير المحلولة؟ والاختبار الثاني لعملنا هو: في أيٍ من الأعمال نعتقد أننا نستطيع أن نبني ميزة تنافسية طويلة البقاء؟

ربمـا دمج شركـة إنتويت Intuit لتفكير التدمـير الخلاق مع منظور ماهية مقدرة عملـي الرئيس يقصر عن بلوغ هدف الكتاب، ولكن طالما أنه يساعد الشركة كي تبني ميزة تنافسية، أليست تلك هي النقطة التي يتمحور كل شيء حولها؟



التفكير الأكثر تطوراً
على صعيد النمو

بين دوائر محددة تفكر في اتجاهات على صعيد النمو في الإدارة بدأ ينشأ إجماعاً أن «الأمر الكبير اللاحق» هو النمو. لقد أخضعت الشركات نفسها لتجارب صعبة من أجل تحديد خبراتها ودفع أعمالها إلى بر الأمان، كما تقول النظرية، وإعادة الهيكلية محققة بذلك درجات متفاوتة من النجاح.

في الوقت الحاضر تدرك الشركات أنها لا تستطيع أن تختصر طريقها إلى المجد. نتيجة لذلك، لا يوجد شركة استشارة تحترم نفسها دون مبادرة لاكتشاف «كيف سيتحقق نمو الحد الأعلى والحد الأدنى في وقت واحد» كما يعبر أحد المشاركين في التدريب:

بالوصول في الوقت الحاضر إلى مخازن الكتب نجد أن الثمرات الأولى لهذا الجهد هي ثلاثة كتب كتبها مستشارون، وهي على الأقل وفقاً لعناوينها وعناوينها الفرعية تشير إلى الطريق الأعلى. كتاب روبرت توماسكو حاول أن يحقق نمواً Go for Growth «يقدم خمس طرق للربح والنجاح. وكتاب النمو اعتماداً على الزبون Customer Centered

Growth» للمؤلفين ريتشارد وايتلي وديان هيسان، وهو يروج لـ «خمس إستراتيجيات مثبتة لبناء ميزة تنافسية» ومن الواضح أن دوايت غيرتز. و جواو ب. أي. بابتيستا غير مؤمنين بسحر الإستراتيجيات الخمس، حيث خططا ثلاث إستراتيجيات رئيسة من أجل أن يصبح النمو أكبر وأغنى في كتاب النمو اعتماداً على الزبون «Grow to Be Great». للأسف، في حين أن كل كتاب من هذه الكتب الثلاثة يحوي بعض الأفكار المثيرة -ستجد عنها مزيداً من المعلومات- فإنه ولا يخبرك أي من هذه الكتب كيف تنمي شركة، إذا كنا نعني بذلك تولي أمر مؤسسة قائمة وزيادة مبيعاتها وأرباحها تدريجياً. كان المؤلف توماسكو صريحاً بشأن هذا الإغفال وإن يكن فقط بعد أن استنتجه القارئ عبر بعض الصفحات من 270 صفحة حيث يكتب قائلاً: «إنه كتاب وضع اتجاه» والتركيز هو على ماذا ستفعل، وليس كيف ستفعل. ويتكشف لنا أن هذا الأمر حقيقة بالنسبة للكتب الثلاثة جميعها.

علينا ألا نقسوا كثيراً على المؤلفين، على أي حال، الخطأ ليس خطأهم كلياً. الجزء الرئيس الأول من تعلم الاستنباط من بحثهم هو أن تحقيق نمو مربح أمر عسير. وفي الواقع فإنه قد يكون العمل الإداري الأصعب في شركات أمريكا في الوقت الحاضر. غيرتز.وبابتيستا كان لديهما دليل جيد على وجه الخصوص على هذه النقطة حيث وجد أنه من عام 1983 إلى عام 1993 فقط نحو 30% من أفضل 1000 شركة 4 (Fortune 1000) نجحت في تحقيق نمو سنوي مركب في الإيرادات قدره 10% في الواردات. وبالنسبة لأسهم الشركات الصناعية (Fortune 5005) ككل، فإن نسبة النمو السنوي المركب CAGR المعدل التضخم كانت 33، وبالنسبة لـ Service 500 كانت

2,2% جيدة بالمقارنة مع الأسهم الصناعية ولكنها ليست جيدة جداً مقارنة مع الاقتصـاد الإجمالي الذي نما بنسبة 2,8%. مـن الجهة الأخرى الأكثر إشراقاً، فإن غيرتز وبابتيستا طرقا الأسماع بخرافات أن الشركات الكبيرة لا تستطيـع أن تنمـو - فكـر في Hewlett – Packard أو Motorola أو Wal Mart كونها تعمل في صناعات خسيسة يجب أن يكبحك بالضرورة. وعندما تصـل شركتـك إلى حجم معين فـإن أملها الأفضل كي تصبـح أكبر يكمن في المكتسبـات وهكذا كيف أنت تنمـو؟ بالتمحص والفرز بين الكتب الثلاثة يستطيع القارئ أن يحدد على الأقل أربع إستراتيجيات عامة.

انمُ بالبيع أكثر للقاعدة

نفسها من الزبائن المنتخبين بعناية

إنها الإستراتيجية التي دعاها غيرتز وبابتيستا «إدارة امتياز الزبون» وهـي تماماً فكرة كامل قصة كتاب النمو المرتكز إلى الزبون Customer Centered Growth. هـذه الإستراتيجيـة تعكـس الإدراك المتزايـد بأن رأسمـال أي شركة الأغلى قد يكون علاقاتها مـع زبائنها الراهنين. إن العناصـر المكونة لإستراتيجية من هذا القبيل، مع أنها مألوفة، تستحق التكـرار: انظر بجديـة إلى مجموعة زبائنك الحاليـين وقرر من منهم تريـد أن تتابـع خدمته. قد تجد أنه فقـط 20% تمثل 60% من أرباحك وأن البيع إلى الباقين أكثر إزعاجاً مما هم يستحقون، لا سيما إذا كانوا يتطلبون كثيراً من الاهتمام أو ليسوا معك على المدى الطويل.

بعد تحديدك زبائنـك المستهدفين، اسأل نفسـك وزملاءك: «ماذا نبيـع؟» بعد ذلك استشر الزبائن: «ماذا تشترون؟» وكما يلاحظ وايتلي

وهيسان «إننا عادة نعتقد أننا نبيع منتجات وخدمات: لكن زبائننا يشترون الفوائد التي يحصلون عليها من استخدام منتجاتنا وخدماتنا مثل الأمن والإنتاجية المحسنة وصورة الذات والسمعة».

حالما تكون واضحاً في تحديد المواد والخدمات التي توفرها، فإنك يمكن أن تصبح فعلاً عرضة لعدم الاستقرار على الأقل وفقاً لإطار عمل وايتلي دهسن المفرط قليلاً. طوّر «تركيز حزمة ليزر» على سوقك المختار بالسهر على تقديم قيمة فريدة في نوعها حتى عندما تتغير أذواق زبائنك. استعن بخدمات طرف من خارج مؤسستك لأداء المهام التي لا تستطيع أداءها على أفضل وجه. وبدلاً من الاكتفاء بالإصغاء، أدخل في صميم أعمالك تعبير الزبائن عن آرائهم مع خرائط توقعاتهم و «بطاقة قيد الزبون الديناميكية» التي تظهر إلى جانب الأمور المالية مقاييس اقتناع الزبون ونجاح المنتج. كي تضمن الحصول على موطئ قدم ثابت طويل الأمد في السوق عليك أن توجد عملية تفاعل الزبون الخاصة التي هي جزء من الشيء الذي علامتك التجارية تؤيده بوصفه منتجاً أساسياً بحد ذاته. ذلك المفهوم الوحيد و «عملية تفاعل الزبون الخاصة» والأفكار التي يجب أن تثيرها مناقشة هذا المفهوم قد تكون وحدها مسوغة لإنفاق 25 دولاراً على الإنماء المرتكز على الزبون Customer Centered Growth. المثال المفضل لكل شخص لهذه الإستراتيجية هو شركة تأمين السيارات الخاصة بالجيش الأمريكي USAA التي بدأت ببيع تأمين السيارات إلى ضباط الجيش، والآن تزودهم بحقيبة كاملة من الخدمات المالية بمقدار 6 بلايين دولار كل عام.

انمُ عبر ابتكار منتجات أو خدمات جديدة بصورة منهجية

كما يوضح غيرتز وبابتيستا، فإنه في هذا المجال، يأتي تعلم الشركة المهم عبر السنوات الثلاثين الماضية في إطار الجزء المنهجي من الصيغة. يصف الكاتبان كيف أن التطورات في إدارة المشروع، والتقليل من المخاطرة والتفكير في علاقة عامل الوقت مع السوق اندمجت في بعض الشركات التي تتفوق حالياً في التقديم المستمر والسريع لكل أنواع الخدمات والمنتجات الجديدة الناجحة، وهي الإستراتيجية التي يصفها المؤلف أنها التحرك في مجموع العمليات المفضية إلى انتقال السلع من المنشأ إلى المستهلك، أي التحرك الكلي على نحو أسرع. لجعل هذا التوجيه يجدي نفعاً، فإنه لا يكفي الشركات أن تدير مشروعاً فردياً على نحو حسن لا بد أن تكون أيضاً البنية التحتية للشركة قادرة على دعم مشروعات متعددة في وقت واحد. بل ثمة ما يوحي بأن عليك أن تنفذ العمل كاملاً في آن معاً بما في ذلك نموذج إتمام المشروعات في الوقت المحدد وضمن الميزانية وأعلى من معدل النسبة المئوية التي تضعها في مرحلة التطوير المتقدمة. وفقاً لكتاب انمُ؛ كي تغدو عظيماً "Grow to Be Great" فإن الأبطال الحديثين لهذا الشكل يضم جيليت «Gillette» و3أم «3M» وقد يكون الأفضل بينها Hewlett Packard.

رسخ السيطرة على سوق، وبعدئذ تنمو كلما نما

إذا كنت تريد إثباتاً لفاعلية هذه الإستراتيجية فقط فانظر إلى شركة إنتل Intel أو مايكروسوفت Microsoft أو شركة والت ديزني Walt Disney. CO

كما يناقش روبرت توماسكو حيث إنه في صميم كتابه حاول أن يحقق نمواً «Go for Growth» هناك صور لخمسة نماذج مختلفة للشركة التي يصفها: مخالفي القواعد (The old Apple Computer, Silicon Graphics) ولاعبي الألعاب (Coca-Cola, Pepsico) وصانعي القواعد (انظر الفقرة السابقة) والمتخصصين (Batesville Casket, Midwest Express) والمرتجلين (The men Apple Computer و America Online) يصف توماسكو بصورة وافرة التفكير الذي يفرض كل نموذج ومواطن قوة هذه النماذج التنافسية وكذلك مواطن ضعفها التنافسية وحتى الكيفية التي يبدو عليها العمل وفقاً لأحد هذه النماذج الجيد والسيئ منها. التظليل الأشد قتامة يذهب إلى أولئك الذين يتحكمون ويضبطون النزوات؛ صانعي القواعد الذين يجعلون القانون مسيطراً عليهم بشدة على وجه الخصوص.

شركات من هذا القبيل قد تكون حاضرة عند إيجاد أسواقها، ولكنها نموذجياً لا تتحرك قبل أن تستقر التقنيات والأفضليات كما يشير توماسكو، وبعدئذ تتدخل وتضع المعايير من أجل الصناعة. نظام تشغيل DOS لميكروسوفت للحواسيب الشخصية وسلسلة X86 لشركة إنتل Intel للمعالجات المصغرة – غالباً –ليس دائماً– ما تكون هي نتيجة لكونها منتصرة في حرب من أجل حصة السوق. إن المنتصرين في التفكير في اللعبة عبر عدة خطوات استباقية يبحثون عن نقاط اختناق في الطرق التي تتوجه إليها الصناعة، وبعد ذلك يسعون إلى وضع أنفسهم في نقاط الاختناق تلك، إذا كان ضرورياً، باكتساب شركات ناشئة تملك التكنولوجيا الضرورية. إن صانعي القواعد مستعدون تماماً لتعزيز

منتجاتهم القديمة بعروض جديدة. إذا كان ذلك هو ما يتطلبه الإبقاء على السيطرة وعلى أهدافها ذات المرتبة العليا في الحياة. لكن سنوات من السيطرة على السوق يمكن أن تنتج غبطةً وإعجاباً أعمى بالنفس ولا سيما فيما يتعلق بالتكنولوجيا التحويلية الجديدة على نحو أساسي.

يشير توماسكو إلى أنه إلى حد ما فإن ميكروسوفت الخمسينيات كانت جنرال موتورز وIntel السبعينيات كانت IBM.

انمُ عبر إعادة التفكير في الطريقة التي توصل بها الخدمة أو المنتج للزبائن

غيرتز وبابتيستا يضعان هذه الإستراتيجية في زمرة إدارة القناة ويريان أنها تتخذ واحداً من الأشكال الثلاثة الآتية.

- إيجاد أو استغلال قنوات جديدة على نحو كامل (Dell للحاسوب تبيع حواسيب شخصية على الهاتف)، في الواقع تصبح القناة التي تمتص كثيراً من الأرباح التي كانت تذهب إلى المصنعين أو السماسرة الأقل فاعلية مثل (Home Depot في مواد البناء وStaples في تجهيزات المكاتب) أو ببساطة تصبح أفضل عند استغلال قناتك الموجودة (شيكات لدفع الرواتب والأجور في معالجة جداول الرواتب للأعمال التجارية الصغيرة).

تحت عنوان إدارة القناة يدرج مؤلفا كتاب: (انمُ؛ كي تغدو عظيماً) الطريقتين الأكثر وضوحاً للنمو لكثير من الشركات الأمريكية في أواخر القرن العشرين، وهما:

- يبيع بضائع وخدمات أكثر في الخارج (اتبع ماكدونالدز أو كوكا كولا أو انضمْ إلى حشد حالم بجزء من العمل في وول مارتيزشن Wal – Martization لتجارة التجزئة على نطاق العالم).
- البيع بواسطة التكنولوجيات التي تشكل البنية التحتية الأساسية للاقتصاد الجديد.

شركات مثل إنتل Intel تبحث عن نقاط اختناق وبعدئذ تحاول أن تضع نفسها هناك.

تكثر الأمثلة في هذه الكتب الثلاثة عن شركات النمو الناجحة، ولكن بالنسبة لكل ما تقدمه الشركات من تعليم وإلهام، نبقى – على نطاق واسع في مواجهة مع سؤال: «كيف بالضبط أضع مؤسستي على طريق النمو؟ إن إجابة كافية ستتناول عدداً من القضايا الإضافية من ضمنها كيف تغير القلوب والعقول والسلوك الذي يتمخض عن موجات من تخفيض التكلفة؟ في شركة أُعيدت هيكلتها، أين تجد الحيوية الجذابة الضرورية كي تقود المهمة؟ وكيف تعالج المفاوضات الداخلية الصعبة التي تنشأ عندما يصبح واضحاً للإدارة أن مبادرة نمو قد تستلزم استثمار أموال حية حقيقية؟

(نعرف أننا وافقنا خطة النمو من حيث المبدأ، ولكن أنت تريدنا أن ننفق أموالاً فعلاً عليها؟).

الشخص الأول الذي ستكون لديه الإجابات حقاً سيكون مهيأ «للشأن العظيم اللاحق».

قراءات إضافية

- Customer Centered Growth by Richard Whiteley and Diane Hessan (1996, Addison -Wesley).
- Go for Growth! By Robert Tomasko (1996, John Wiley & Sons).
- Grow to Be Great by Dwight Gertz and Joao P.A.Baptista (1995, Free Press).



إستراتيجيات للتغلب على
تحديات خاصة

قد تواجه وحدتـك أو شركتك تحديات هائلة تستلزم إستراتيجيات معرفـة عملية. المقالات في هذا القسـم تستكشف ثلاثة تحديات كبيرة وتقـدم اقتراحـات لابتـكار إستراتيجيـات ستساعـدك في التغلب على كل هـذه التحديات. في المختـارات الآتية سوف تكتشـف الطريقة التي ستساعد عبرها شركتك في تحقيق أرباح شركتك حتى في حقيبة انكماش اقتصادي، وكذلك ستساعـدك في طريقة إدراتك لقسمك أو فرعك أو فريق العمل التابع لك وفي الطريقة التي تؤكد فيها أن مؤسستك تكسب الميزة التنافسية من مورد خارجي.

الإفادة من الانكماش

سارابجيت سينغ باقيجا وستيف إيليس وداريل ك. ريغبي

اشتهـرت حـالات الانكماش بمقدرتهـا على الإجهاز علـى شركات، ولكـن ما يدركه قليل مـن الناس هو أن حـالات الانكماش -في الواقع- مـن الأرجح أن تصنع سمعة شركـة. توصلت دراسة أجريت مؤخراً من قبـل بن وشركتـه Bain & Company إلى أن الشركات التي تحولت من شركات متلكئة إلى شركات قيادية في أثناء مدة الانكماش الأخير تعادل ضعف عدد الشركات التي تحولت في أثناء مدة الهدوء الاقتصادي.

شركـة وول غزينز Walgreens هي حالـة في صميم الموضوع، وهي سلسلة مخـازن أدوية. في وسط هذا الانكماشـ الأخير ركزت الشركة علـى توسيع أعمـال الأدوية العامة الأقل تكلفة. نمـت الأموال المكتسبة والمبيعـات للربع الرابع من عام 2001 بمقـدار 10,7% مقارنة مع المدة نفسهـا من عام 2000، ولم يقتصر الأمر علـى اكتساب الشركة حصة مـن السـوق على حسـاب منافسيهـا الرئيسين، بـل تعـداه إلى أنه في الوقـت الذي كان يتعرض فيـه كثير من تجار التجزئة إلى عوائق مالية

وافتقار إلى الصيادلة كانت تخطط لبناء 475 مخزناً جديداً ومركزين جديدين للتوزيع هذا العام. إن نجاح Walgreen ليس استثنائياً. دراسة Bain التي حللت أكثر من 700 شركة في مدة ست سنوات التي ضمت انكماش 1990 – 1991، تعرض رؤية ثاقبة في الطريقة التي تستطيع بها الشركات أن تغتنم الانكماش، ولكن أولاً عليك أن تفهم التأثير الإستراتيجي للركود.

الانكماشات تخلط أوراق اللعب أكثر مما تفعل أوقات الازدهار

وجدت دراسة بن Bain أن أكثر من خمس الشركات في الربعية الأدنى في صناعاتها قفزن إلى الربعية الأعلى في أثناء الانكماش الأخير. في غضون ذلك أكثر من خُمس كل الشركات القيادية تلك التي في الربعية الأعلى من الأداء المالي في صناعتها سقطت إلى الربعية الأدنى. نصف الشركات حققت أرباحاً جوهرية أو منيت بخسائر دراماتيكية قبل الانكماش أو بعده. شركة آرو إلكترونيك Arrow Electronic تقدم مثالاً مدهشاً عن تبديل المواقع في الأوقات الصعبة. في أثناء الانكماش الصناعي في أواخر الثمانينيات، بدأت هذه الشركة الموزِّعة المضطربة مالياً للمكونات الإلكترونية ومنتجات الحاسوب سلسلة المكتسبات المغامرة لكن الذكية التي سمحت لها أن تزيد مبيعاتها نحو 500% محولة الخسائر من التشغيل إلى أرباح، واستولت على قيادة السوق من منافستها أفنت Avent التي كانت فيما مضى ذات حجم يعادل ضعف

حجـم آرو Arrow. في أثنـاء الانكماش الأخير كانـت آرو Arrow تحقق نجاحات من جديد، وتوسع قيادتها الصناعية.

المكاسب أو الخسائر تبدو بوضوح باكراً

يتسامـح كثير من المديرين مع أداء مؤسساتهم المتدني الذي يبرز في أثنـاء فترة انكماش معتقدين أن شركاتهم ستسرّع وتيرة النمو متجاوزةً منافسيهـا حالما يتعافـى الاقتصاد. إن هذا نادراً مـا يحدث. وأكثر من ثلثـي الشركات التي صنعت مكاسب رئيسـة في مدة دراستنا فعلت ذلك في أثناء الانكماش وليس قبله أو بعده. في عام 2001، شركة الحواسيب Dell Computer طـورت مبيعـات الوحدة نحـو 11% في حين أن مبيعات الصناعـة انخفضت 12% وبإدراكها أن مرونـة السعر أحياناً تتزايد في أثنـاء الانكماش استخدمت شركـة Dell تخفيضات أسعـار كبيرة؛ كي تكسب أكثر من 6 نقاط في حصة سوق الولايات المتحدة وفي المدة الأصعب مـن كل المدد السابقة، مدة الربع الرابع من 2001 استولت على أكثر من 90% مـن الأربـاح في حقل صناعتها. توجد دومـاً فرص من هذا القبيل للشـركات القوية ولكن أثـر استخدامها يكون أعلـى في أثناء الانكماش عندما يكون كثير من المنافسين إما ذاهلين أو يغطون في سبات عميق.

المكاسب والخسائر المحققة في أثناء الانكماش تتجه إلى أن تدوم طويلاً

أكثر من 70% من الشركات التي صنعت مكاسب كبيرة في الإيرادات أو الربحيـة في أثنـاء الانكماش الأخير، عززت وقـوت تلك المكاسب في أثناء دورة الازدهار اللاحقة.

النتيجة الطبيعية أيضاً كانت صحيحة: أقل من 30% من تلك التي خسرت موقعها كانت قادرة على أن تسترده. بعد خسارة موقعها المهم في أثناء الانكماشات التي حدثت عامي 1987 و1991 استمرت شركة Kmart بالانزلاق نحو وضع أدنى، وقد انتهى بها الأمر إلى الفصل الحادي عشر من قانون الإفلاس الأمريكي (7). في أثناء ذلك استمرت شركة وول مارت Wal - Mart في الاستثمار في البنية التحتية للخدمات. وبإعادة الأسعار إلى طبيعتها كسبت ما بين 2% إلى 4% في مبيعات مخازن مشابهة أكثر من مارت Kmart وتارغت Target.

تبين هذه النتائج أن الانكماشات ليست «تباطؤات في الإنتاج» بقدر ما هي اختبارات قاسية للفرص. لماذا هي هكذا؟ تستطيع الأوقات الجيدة أن تلطف الحقائق القاسية لأداء شركة، لكن الأوقات الصعبة تكشف مواطن القوة ومواطن الضعف الحقيقية. بعد ذلك، أيضاً، عدد الفرص الإستراتيجية لصنع صفقات أو للاستفادة من وجود اللاعبين الأضعف يزداد في أثناء الانكماش. وشركات كثيرة إما تنحني أو تتوه خارج نطاق أعمالها الرئيسة في محاولة يائسة من أجل النمو، وهي بفعلها هذا تُوجد الفرص الملائمة للشركات المستعدة للسعي من أجل إستراتيجيات انكماش متوازنة وجدية. الحكم الناجم عن تجارب أفضل المؤسسات أداءً في الانكماش الأخير هو أن الأمر الأساسي أن تبقى مركّزة.

اعرف نقطة انطلاقك

الشـركات الأكثر إخفاقاً في الانكماش الأخير كانت الشركات التي أساءت فهم نقطة انطلاقها، واستثمرت على نحو غير مناسب. مثلاً منتجات بوردن ميلك Borden Milk تحولت عن عملها الرئيس في منتجات الألبان وخسرت قيادة السوق. تباشر الشركات الرابحة بالاستقصاءات التشخيصية الخارجية والداخلية في بداية الانكماش. بتحديد مواطن قوتها ومواطن ضعفها الرئيسة تطور التعريف الذي لا لبس فيه لعملها الرئيس وإستراتيجيتها، وهذا يزودها بمقياس معياري موثوق تستطيع أن تقيس به الخيارات الإستراتيجية الجديدة.

حافظ على النظام الإستراتيجي

إذا كانت المعطيات تقول: إن عملك الرئيس ضعيف، لا تحاول أن تستثمر في أثناء الانكماش حتى تحل المشكلة. في أثناء الانكماش الأخير حافظت شركة ماتل Mattel على صورة واضحة عن حاجات أعمالها. لقد قلصت القدرة وتخلصت من التكاليف وأعادت تركيز موارد الإدارة والتصنيع على علاماتها التجارية الرئيسة باربي Barbie وهوت ويلز Hot Wheels. كما أنها أيضاً شكلت تحالفاً إستراتيجياً مع ديزني Disney. وبالتوجه إلى عملها الرئيس كانت ماتل Mattel قادرة على أن تنمو بالرغم من الاضطراب؛ في الواقع أنجزت نمواً سنوياً مضاعفاً في المبيعات والدخل في أثناء الازدهار الذي أتى فيما بعد. في أواخر التسعينيات بدت Mattel أنها تنسى أهمية النظام الإستراتيجي

مع اكتسابها غير الحكيم لشركة ذا ليرنينغ كومباني The Learning Company ولكن منذ تخليص نفسها من هذه الشركة فإن «Mattel عادت إلى Barbie».

صحح اتجاهاتك الخاطئة فوراً من غير إبطاء

إن الشركات التي كانت الأمور معها تسير في مسار ضعيف في أثناء الانكماش الأخير أظهرت استجابة شائعة: لقد استجابت على نحو مفرط وفوق ذلك «واصلت مسارها» عندما كمنت لها اضطرابات أقسى في طريقها إلى الأمام. ما هو الدرس؟ إذا كانت إستراتيجيتك لا تُظهر نتائج، عليك أن تعيد تقويمها. لا تتوقع أنها ستبدأ دفع حصص الأرباح فقط لأن الاقتصاد يتعافى. الشركات الرابحة تستجيب للمشكلات باكراً. متخلصة من الأفكار التي لا تعمل على تحقيق النجاح ومعززة تلك الأفكار التي تعمل على تحقيق النجاح. الشركات التي تنحني يمكن أن تفقد الفرص وتوجد مشكلات أكبر في المستقبل.

في الانكماش الذي حدث أواخر الثمانينيات انهمكت مارت Kmart في أعمال مختلفة إلى حد رهانها على صراع أعمال التجزئة التي تبيع بحسم جوهري، لكن اكتساب مقدار كبير من أعمال التجزئة غير المرتبط بعضها ببعض استنزف موارد ضرورية جداً وكذلك اهتمام العمل الرئيس لـ Kmart. وعندما كافحت الشركة كي تتدبر أمرها ولاحقاً كي تتحرر من عبء هذه الأعمال غير المترابطة فإن Wall Target – Wart كانتا قادرتين على صنع هجمات كبيرة في كثير من

الأســواق الأساسية لـ Kmart وأقسام زبائنها. حتى الانكماشات الأعمق كان لهــا نقــاط مضيئة. الإســكان وبعض قطاعات السلــع الاستهلاكية مثــلاً، استمــرت بالسرعة نفسها بصورة معقولة عــام 2001. وبخلاف ذلــك فــإن أوقات الازدهار تمتلــك نقاط قائمة مثــلاً: تقريباً 20% من صنـاعــات الولايات المتحدة تصـــارع انكماشـــات في أي سنة مفترضة. وأما الشركات التي تأمل أن تفوز في أثناء أوقات الانخفاض فإن الأخبار الجيــدة هــي أنه قد لا يكون عليــك أن تنتظر طويلاً: فــإن قطاعك قد يعاني بعض الاضطراب قبل الانكماش المقبل مباشرة.



إستراتيجيات للذين يعانون افتقاراً إلى العمال والمساعدين

بول ميكلمان

ميت تشيرل أندروس هي مديرة باقية حتى الآن ونائبة رئيس مسؤولة عن شركة وعن تسويق المنتجات في Franklin Covey. وقد طُلب منها في آب (أغسطس) 2002 أن تضطلع بمسؤولية إحدى خطط أعمال الشركة. مع هذه المسؤوليات فوّضت بتحقيق 50% تحسينات على النتيجة النهائية في أثناء العام القادم.

من أجل إنجاز هذا الأمر، عرفت أندروس أنها ستحتاج إلى فريق متخصص ومكرس لهذه المهمة، وقد كان ما ألقي على عاتقها عبئاً ثقيلاً، في الواقع أظهرت دراسة استطلاعية للشركة أن 60% من مرؤوسي أندروس الـ 48 اعتقدوا أنهم يعملون أقصى ما يستطيعون وأنهم غير قادرين على الاضطلاع بأي عمل إضافي (المعدل القومي في مسح فرانكلين Franklin Covey كان 50%).

وما هو أكثر من ذلك هو أنه على مدى الأشهر الستة اللاحقة تقلصت هيئة الموظفين المرهقة التابعة لأندروس من 48 موظفاً إلى 35

موظفاً ولكن توقعات الشركة لم تُخَفَضْ. كان أمام أندروس تحدٍّ قائم. ربما أنت تحاول أن تدير طريقتك عبر سيناريو مُلحّ على نحو مشابه. بمحاولتك إنجاز كل الأمور التي يقتضي إنجازها عادة وجود موظفين اثنين أو ثلاثة موظفين وربما تشعر قليلاً بأنك لا تقدر حق قدرك. ولكن استعدّ رباطة جأشك: إنك تستطيع أن تنجو من هذه العاصفة وتتقدم إلى القمة إذا كان لديك إستراتيجية.

اجتماعات الفريق المنتظمة بالإضافة إلى اجتماعات شخص مع مجموعة أشخاص تساعد على ضمان أن الأهداف قصيرة الأمد تدعم الأهداف طويلة الأمد.

إن خطة محكمة أكثر من المعتاد لإدارة نفسك وفريقك وحتى رئيسك في هذه الأوقات الصعبة لن تساعدك فقط على أن تتطرق إلى المطالب الجديدة كونها تراكمت عليك، بل إنها أيضاً ستساعدك كي تحول هذا الوضع المرهق إلى نقطة انطلاق لنموك المستقبلي.

دعنا نبدأ مع الأمور التي يجب ألا تقوم بها: «إن الوصفة الموثوقة الناجعة في معالجة الفشل هي امتصاصه، وحاول أن تقوم بهذا العمل تماماً» تقول إيزابيل بارليت من مؤسسة بارلنس للتدريب Parlance Training وهي شركة متخصصة في اتصالات الأعمال: «إنك بأي حال». وعلى نحو مغاير، إذا كنت تُبدي مقاومة لواجباتك الجديدة عندما تكون الشركة في ركود فإنك قد لا تحب ردة فعل الشركة. حتى إذا كنت لا

تجد نفسك في النهاية الخاطئة لتقليص قوة العمل المستقبلية فإنك من المحتمل أن تكون قد وُسِمت بالعبارة المخيفة «ليس لاعب فريق» وتكون فرصك المستقبلية محدودة على نحو ينذر بالخطر.

إذن ما هي الوصفة لإدارة نفسك في هذا المناخ الاقتصادي؟

إنها تتضمن مكونات التوازن والتركيز والاتصال الفاعل وأكثر من مقدار قليل من الديناميكية وتلك كانت واضحة وضوحاً مؤكداً في استجابة أندروس لمفصلتها الكبيرة نوعاً ما.

إنها تقول: كان «لدي مشكلة» لكن كان يوجد أشياء محددة جداً ركزتُ عليها كي تساعدني في الأيام الكئيبة وتعطي قيمة للشركة». هنا يوجد مظهران لمقاربتها.

ابقَ مركّزاً

بما أن أندروس لم تستطع أن تنجز كل شيء على جدول أعمالها كما تقول فإنها قامت بتركيز «مكثف جداً» على تقرير أيٍ من أهدافها الكثيرة كانت فعلاً حاسمة عندها وعند فريقها والشركة. وكي تفعل ذلك فإنها طبقت اختبار عباد الشمس ذي الأجزاء الخمسة لكل هدف من أهدافها القائمة، وذلك عن طريق طرح هذه الأسئلة:

- «ما تأثيره الاقتصادي»؟ كيف سيؤثر هذا الهدف في الشركة اقتصادياً ويساعدها على التقدم؟
- «هل هو منسجم مع إستراتيجية الشركة؟». في وقت تكون فيه إستراتيجية الشركة متغيرة بسرعة، فإنه من الضروري أن تعيد

تقويم أهداف الفريق والأهداف الفردية بانتظام كي تضمن أن كلاً منها لا يزال يناسب أهداف الشركة.

- «كيف ستقنع أصحاب المصلحة ؟ كم هو مهم لرئيسك ولفريقك وللأطراف المهتمة الأخرى؟
- «ما هو مستواي على صعيد التصنيف الذي يشمل العاطفة والموهبة والطاقة له؟» إذا كنت لا تستطيع أن تحضر هذه العناصر الثلاثة جميعاً فإنك لن تحقق عائداً كبيراً لقاء جهودك.
- «هل لدينا موارد؟» هل يوجد وقت وأموال كافية وأي موارد ضرورية أخرى كافية لإنجاز هذا الهدف؟

من المؤكد، أنك لا تستطيع أن تقرر نسبة الأهداف التي يجب أن تنجزها كلها وحدك. تقول أندروس: «بعد أن أنهيت هذه العملية بنفسي، ذهبت لأرى رئيسي؛ كي أتأكد من أنني منسجمة معه ومع أصحاب المصلحة رهانه. إنك تستطيع أن تتعلم أن تكون صريحاً وأن تصغي إلى الطريقة التي سيستجيب بها رئيسك إلى تحليلك. وبالتركيز على التأثير الاقتصادي والإستراتيجية بصورة خاصة، إنك تتحدث بلغته وهذا يجعلك تبدو ذكياً».

كثير من المديرين تثبط هممهم من احتمال امتلاك هذه النماذج من المحادثات مع رؤسائهم كما يلاحظ توماس ديلونغ الذي يعلّم السلوك التنظيمي في مدرسة إدارة الأعمال في هارفارد حيث يقول: «إنني مشدوه من أنه بالرغم من أن المؤسسات مستعدة لوضع مقاييس

للنجاح في الأوقات الصعبة فإن عدداً قليلاً جداً من الأفراد مستعدون للخوض في نقاشات عما يحتاجونه كي ينجزوا. إن الأمر الأصعب لمعظم الناس هو المبادرة لخوض نقاش من هذا النوع».

وجد ديلونغ في عمله مع شركات مهنية أن كثيراً من الموظفين قد يفضلون أن يعملوا 80 ساعة أسبوعياً على أن يعقدوا محادثات صعبة تتعلق بأعباء عملهم.

إذا تعلم فريقك دروساً قيمة يمكن أن تقدم فوائد إلى مجالات أخرى في نطاق عمل مشرفك، اعرض أن تسهل تعلم فريق متقاطع الوظائف.

إذن كيف تطرق هذا الموضوع الدقيق؟ «عندما تكون مرتاباً، شارك في المعضلة» كما يقول ديلونغ. مثلاً، قد تبدأ محادثة مع رئيسك مثل «إنني متحمس للفرص التي لدي ولكن لدي عشر فرص عظيمة ولدي الوقت لأربع فقط، لو كنت مكاني كيف كنت ستبدأ؟».

تذكر الصورة الصغيرة

عندما كان فريقها يشعر بالخوف الشديد والإرهاق يعصف بصحته وأعصابه استخدمت أندروس نجاحات صغيرة بوصفها أداةً تحفيزية. أولاً تأكد من أنّ كل موظف يفهم الإستراتيجية طويلة الأمد.

كما تقول: «إذا كنت قد جعلت الموظفين بالطاقة يركزون على النتائج الحالية فإنــه حتى المعالم والنجاحات الصغيرة يمكن أن تزود الموظفين بالطاقــة بسرعة فعلاً». تطبــق أندروس ما تلح عليــه منتجات شركتها: إنهــا تعقد اجتماعات فريــق منتظمة واجتماعــات شخص مع مجموعة أشخاص مع مرؤوسيهــا المباشرين. وأيضاً تؤكد أهمية امتلاك أولويات أسبوعية ويومية. إنه عموماً التأكد من أن الأهداف قصيرة الأمد تدعم الأهــداف طويلة الأمد. يبدو أن إستراتيجية أندروس تعمل جيداً، إنها لا تزال تمتلك القدرة على إطلاق الأحكام الصحيحة على الأمور وفريقها يتقــدم إلى الأمام. وتقول أندروس: «إنها كانت بداية بطيئة لكننا نجعل التقــدم أســرع كل شهــر، وحتى الآن يبــدو أننا نستطيــع أن نقوم بذلك [تحقيق يصل إلى 50% في نهاية العام].

إن تجارب أندروس الإستراتيجية التي استخدمتها تتداخل بدقة مع النصيحــة الأفضل التي سمعناها من عدد من خــبراء الإدارة الذاتية. نعرض فيما يأتي اقتراحاتهم من أجل المديرين المرهقين بالأعباء.

كن في المقدمة

تقــول بارليت من شركة بارلنس ترنينــغ Parlance Training: «ليس هنــاك أحــد في المؤسسة يريد أن يكون الشخص الــذي يقرر ماذا عليه أن يعطــي»، عندمــا يكون هناك نقص في هيئة الموظفــين، وهكذا فإن كل شخصــ يمثل حبة البطاطــا الساخنة للشركة (الأمــر الذي يحرق مــن يتصدى له فيتحاشاه لمــا فيه من مشكلات) متجــاوزاً المشكلة من

البداية إلى النهاية حتى ينتهي الأمر بشخص ما ليكون كبش الفداء لعدم إنجازه معجزة. إن الاضطلاع بالمسؤولية وقبول التحدي بالدعوة إلى ما يجب أن ينجز وما يجب ألا ينجز يمكن أن يجعلك البطل. إنك تقوم بالعمل الذي لا يريد أحد آخر القيام به وتركز كل جهودك في اتجاه صنع النتائج التي قررت أنها ذات الأهمية الأكبر.

أوجدْ تحالفات

يقول لارين سينغل مؤلف كتاب القائد الديناميكي والمؤسسة القابلة للتكيف: ميزات المديرين العشرة الضرورية Dynamic Leader, Adaptive Organization: Ten Essential Traits of Managers: «يجب على المديرين الكبار أن يطوروا شبكات التحالفات الداخلية». توجد علاقات جماعية متقاطعة منظمة إستراتيجياً كي تضم أصحاب المصلحة عبر علاقات مباشرة بمجالات نفوذ المديرين. مثل هذه التحالفات لا تزيد فقط جهودك الحالية بل إنها تساعد على أن يكون عملك ملحوظاً.

يشير سيغل إلى أن «إبقاء رأسك مثقلاً: بعبء المسؤوليات سيعني أن رؤيتك الإستراتيجية والشخصية ستكون محبطة ضمن مؤسستك وإذا فوّت فرصة التودد إلى الأشخاص المؤثرين بآرائهم الأساسية، فإنهم لن يكونوا قادرين على مساعدتك إذا احتجت إلى المساعدة لاحقاً. ويحث ديلونغ المديرين التنفيذيين كي يوجدوا شبكات دعم «قائلي الحقيقة». وضمن مؤسستك يجب عليك أن تعثر على شخصين أو ثلاثة وهؤلاء هم من سيخبرونك بالأشياء التي لا تريد أن تسمعها وهم الذين سيعطونك

تمثيلاً عادلاً عمنْ تكون أنتَ عندما لا تكون في الغرفة. و «الشيء الأخير الذي نحتاجه عندما تكون الأشياء صعبة هو أن نجعل الناس يخبروننا الشيء الذي يعتقدون أننا نريد أن نسمعه».

تدبر الأمر

تقول سوزان باتلي المديرة التنفيذية الرئيسة لشركة باتلي لاستشارات الأداء Battley Performance Consulting وعالمة نفس قيادة كثير من الشركات المئة الأفضل Fortune 100: «ذكّرْ رؤساءك بمسؤولياتك الإضافية، وبسبب الطبيعة البشرية فإنه من الأرجح أنهم سينسون هذا التغيير أو سيتغاضون عنه إذا لم تفعل». يمكن لهذا الأمر أن يكون متطلباً للبراعة والحذر بما أنك لا تريد أن يُنظر إليك بوصفك انتهازيًا في أثناء الأوقات العصيبة. ابحث عن تغذية راجعة من مديرك بشأن واجباتك الواسعة حيث إن «هذا يمكن أن يكون مذكراً فاعلاً وبارعاً»، كما توصي باتلي قائلة: «إنها تبقي واجباتك الجديدة في طليعة التفكير المنهك غالباً لرؤسائك، في حين أنها تضمن أنك تسهم في الطريقة الممكنة الأكثر فاعلية».

ركز على واجباتك الجديدة

إن الشيء الأسهل فعله عندما تكون مرهقاً من مشروعاتك الجديدة هو أن تعطيها قليلاً من الاهتمام. باسم البقاء يكون من المغري أن تتأكد من أنك تعرف على نحو كافٍ أن تدير العمليات الحالية وتترك الأمر

علـى ما هو عليه. إن هذه المقاربة تفوّت فرصة كبيرة كما تقول فيليسيا زيمرمــان مؤلفــة كتــاب: أعد ابتــكار عملك: كيــف تزود عملــك بروح جديدة، أو تصلح حاله، أو تعيد ابتكاره؟ Reinvent Your Work: How to Rejuvenate, Revamp or Recreate Your Career. ومديــرة مؤسسة زيمرمان للاتصــالات Zimmerman Communication أيضاً: إذا تأنيت كي تفهــم فعلاً مسؤوليــات فريقك فإنــك تستطيع أن تأتــي بمنظورات جديــدة عن الطريقة التي ستجعل عملهم قيماً بنسبة أكبر على الصعيد الإستراتيجــي. تقول زيمرمان: «اجعل الفريق مركّزاً أكثر على ما يمكن أن يفعلوا بصورة مختلفة كي يقدموا نتائج أفضل بفاعلية أكبر». وحسب رأي زيمرمــان فإنــه بفعلك هــذا تستطيع أن تقدم قيمــة أكبر في الوقت الحاضر وتؤسس نفسك كي تقدم قيمة أكبر في المستقبل.

كي تضع نفسك في موقع ملائم

ابدأ مع فريقك

عندمــا تضطلع بمسؤوليــات جديــدة أساسية يكون مــن المغري أن تتصــور نفسك عنصراً ضروريــاً لبقاء الشركة أو علــى الأقل نجاحها قصــير الأمد. مع ذلــك فإن زيمرمان تحذر من محاولــة استغلال مثل هــذا الوضــع قبل أن تكــون قد أظهــرت نتائج ملموســة. وعندما تفعل، اجعــل خطوتك حذرة كي تصنع نجاحاتك في ضوء أداء فريقك. وتتابع زيمرمــان قائلــة: «يجب عليك أن تتحدث بعدم تكلــف إلى رئيسك على نحو منتظم. عند تناول القهوة تستطيع أن تذكر يستجيب الفريق جيداً

إلى التحديـات والنتائج التي يرونها مع التركيز دوماً على الفريق وليس عليك بصورة فردية».

استخـدم هذه المحادثـات كي تؤسس للخطـوات القادمة. مثلاً، إذا تعلـم فريقك دروساً قيمة يمكن أن تقدم الفوائد إلى مجالات أخرى في نطـاق عمل مشرفك، اعرضـ أن تسهل تعلم فريـق متقاطع الوظائف. هـذا النـوع من الطـرق التوقعيـة يـؤدي قيمة قصـيرة الأمـد ويُظهر التزامـك بالمؤسسـة. مـا تستخلصه من قصـة أندروسـ وكيف تطبق نصيحة الخبراء هو فقـط ما تستطيع أن تقرره ولكن تقريباً يجب على كل موظـف أن يكون قادراً على أن يستنتج علـى الأقل درساً صغيراً من هذه الملاحظـة: «كثير من المديرين التنفيذيـين يجلسون منتظرين من أجل أن يحـدث شيءٌ، والأسوأ من هذا أن كثيرين منهم دفنوا رؤوسهم في الرمال مثل النعامات. وعندما تفعل ذلك فإن جزءاً آخر من تحليلك للأمور ينكشف.



كيف تفكر إستراتيجياً في الحصول على المورد الخارجي؟

مارثا كرومر

تم الاعتياد على النظر إلى الحصول على مورد خارجي على أنه أكثر بقليل من تخطيط مضجر لتخفيض تكاليف وظائف الغرف الخلفية مثل جداول الرواتب وتكنولوجيا المعلومات. إنه لم يتمتع بكثير من الجاذبية ولم يكن مشوشاً بفكرة الإدارة الاختراقية، لكن الأمور بدأت تتغير في أوائل التسعينيات عندما بدأت الشركات تحصل من الخارج على وظائف مهمة إستراتيجياً مثل وظائف الدعم اللوجستي والتصنيع وحتى تصميم المنتج والأنشطة الأخرى المتعلقة بالابتكار. كل هذه الموارد الخارجية السريعة شكلت أداة إدارة حاسمة.

بعدئذ أتت الحركة الارتجاعية المحتومة. الاستعانة بخدمات أناس من خارج المؤسسة -بسيط جداً في النظرية- أثبت في النهاية أنه صعبٌ نوعاً ما أن ينجز شيئاً حسناً. إنه لم يكن على مستوى ما وعد به حيث إن الشركات كانت قد حصلت من الخارج على أشياء خاطئة من أجل

أسباب خاطئة أيضاً وبدأته بطريقة خاطئة. في الواقع بينت دراسة أجريت من قِبل كاب جميني أنديونغ Cap Gemini Ernst & Young أنه فقط 54% من الشركات مقتنعة بالحصول على خدمات من مورد خارجي «من أكثر من 80%» منذ عقد مضى.

مع ذلك، ليس الوقت الحاضر هو الوقت المناسب كي يُلقى بالحصول على المورد الخارجي خارج الأبواب. إن وضعه بوصفه إدارة إستراتيجية يبقى مأموناً حتى إذا كان تطوره إلى هذه النقطة بعيداً عن السلاسة. ولكن كي تحصل على قيمة إستراتيجية حقيقية من علاقاتك بطرف ثالث، فإنه غالباً ما يجب عليك أن تقصي كثيراً مما اعتقدت أنك عرفته، مثلاً الكلام حول المحافظة دوماً على السيطرة على نقاط التماس. إن بعض أكبر قصص النجاح في الخارج تقلب هذا القول المأثور القديم تماماً. إن حلول سلسلة الإمداد لشركة UPS تعالج كل شيء من تلقي الأوامر إلى التسليم إلى خدمات الزبائن لأجل زبائنها.

يمكن للحصول على مورد خارجي أن يحرر المديرين ليركزوا على أنشطة أكثر إستراتيجية وأعلى قيمة ولكن فقط إذا دربوا أنفسهم على استخدام وقت الفراغ استخداماً مناسباً. يقول إيد فري نائب رئيس في مؤسسة بوز ألن هاملتون Booz Allen Hamilton: إنه رأى الزبائن يتبنون مقاربة الحصول على مورد خارجي وبعدئذ يفشلون في أن يجنوا فوائدها؛ لأنهم أداروا على نحو ضئيل جداً شركاءهم في الحصول على المورد الخارجي. كي تحصل على أشياء كثيرة من استعانتها بمورد خارجي، تحتاج الشركات إلى أن تفكر في «خطوات أطول أمداً مع نتائج

علـى مستوى مشروعات مثل العوائد المحسنة على الاستثمار أو عائدات أكـبر لصاحب المصلحـة». وتوضح جين ليندر وهـي زميلة بحث كبيرة ومديـر مساعد لـ معهـد أكسنتشر للتغيير الإستراتيجـي Accenture's Institute for Strategic Change حيث تقول: «عادة هذا يعني الحصول على مورد خارجي مع التركيز على النتائج الخارجية مثل تغيير موقعك في السـوق أو تغيـير عرضك للقيمة عنـد الزبائن بطريقـة رئيسة إزاء استخدامـك المـورد الخارجي؛ كي توفر 5% من تكلفـة العملية الإدارية الداخلية».

إن العمـل الحقيقـي مـع الحصول على المـورد الخارجـي، بكلمات أخـرى، هـو أن تستخدمه أداة لتحفيز القيمـة الإستراتيجية وأن تحول الأعمال وحتى أن تغير، أساساً، ديناميكية الصناعة. وهنا الطريقة:

أخرجِ التكاليف، أدخلِ القيمة

عندما يستمر الحصول على موارد خارجية بالتحرك خلف وظائف الغرفـة الخلفية في مجـالات الأعمال الأكـثر إستراتيجية، فـإن عملية المزايدة المعيارية تفقد امتيازها: وشركات أكثر فأكثر تدرك أن شريكها الأفضـل هو الذي يقـدم لها القيمـة الأعظم وليس بالضـرورة التكلفة الأقـل. في صناعة التكنولوجيا المتطورة، كانت شركات صانعة للمعدات الأصليـة مثل بالم، وكومبـاك، وأومس، وسيسكـو، ونورتل (Compaq، وPalm وNortel وCisco وOEMS) قـد حصلـت مـن الخارج على مواد تصنيـع للمختصين مثل: سلستيـكا وسلكـترون Celestica وSolectron

هؤلاء المصنعون المتعاقدين وسّعوا خدماتهم كي تشمل الشحن بالسفن والإصلاحات وحتى تصميم المنتج، ولهذه الغاية يشتري كثيرون شركات هندسية وبتقديم خدمات التصميم، فإن المصنعين المتعاقدين يأملون أن يساعدوا في ابتكار المنتجات بطريقة أكثر معيارية كي تخفض التكاليف وتقلل من خطر نقص المكونات التي يمكن أن تؤذي سيسكو أو كومباك Cisco أو Compaq ولا سيما عندما تمتلك منتجاً ناجحاً في متناول يدها.

تضيف حلول سلسلة الإمداد في يو بي إس UPS قيمة عن طريق العمل بوصفها مستشاراً لزبائنها وغالباً ما تأخذ خبرتها من إحدى الصناعات وتطبقها على أخرى. يخبرنا رئيس الشركة دان ديماغيو كيف أن حلول سلسلة إمداد يو بي إس UPS ساعدت شركة فندر غيتار Fender Guitar كي تفكر من جديد في نموذج التوزيع (دولة بعد أخرى) اللامركزي في أوروبا. يقول دان ديماغيو: «إننا أحضرنا إليهم ما عددناه أنه بعض أفضل الممارسات في صناعة التكنولوجيا المتطورة». في الوقت الحاضر، بدلاً من المحافظة على كميات كبيرة من الجرد في كل دولة مع تأمين نوعي تم تكييفه محلياً وخدمات قيمة مضافة، فإن فندر Fender تستخدم عبر أوروبا المركزي الذي يخفّض تكاليف النقل والتخزين في المستودعات والجرد. إن حلول سلسلة الإمداد في يو بي إس UPS تقدم أيضاً خدمات قيمة مضافة مثل معاينة آلات الغيتار ومعايرتها في مستودعات الخزن وهكذا فإن مالكي المخازن يحصلون على منتجات «جاهزة للبيع» عند التسليم. وهذا يضيف السرعة والنوعية إلى معادلة القيمة ويمنح فندر Fender أفضلية تنافسية.

محفزٌ للتغيير

تقـول ليندر: «الشركات لا تكون جيدة عند التغيير سواء أكانت تغير نمـوذج أعمالها أم تنفيذ ابتـكارات أم إعادة هندسـة، إنه عمل صعب ولا يحصـل الناس على كل شيء يتوقعونـه». بعض المديرين التنفيذيين التقدميين في تفكيرهم يبدؤون باستخدام المورد الخارجي بوصفه أداة إدارة تغيير كي تقود التحـول الكبير على مستوى المشروعات مثل تغيير في الوضـع التنافسـي أو زيادة كبيرة في حصة السـوق أو سعر الأسهم. ويمكـن للمـورد الخارجي التحويلي أن ينجح لأنـه يمتد إلى الخارج من أجل الحصول على الجزء المفقود الحاسم ويجتذب خبرة الشريك التي يمكن أن تبدأ مشروعاً بطاقةٍ والتزام وكفاءة كبيرة.

تستشهـد ليندر بمثل مـن مصرف إسبـاني مضطـرب قدم فقط صكـوك رهن عقارية مـدركاً أن الشركة ستفلـس إذا لم تحول نفسها، فـإن المدير التنفيذي الرئيس حوّل المصرف من عملية رهن عقاري إلى مصـرف كامـل الخدمة مع مركز معلومات كبير وفـروع في كل المناطق الحضريـة الكـبرى في إسبانية وفقط في عام واحـد. كيف؟ بالحصول على موارد خارجيـة لتطوير تكنولوجيا المعلومـات وللتنفيذ. لقد تعاقد المصـرف مع أطراف ثالثة كي تدير مركـز المعلومات وتطوير المنتجات واستخـدم مستشاريـن كـي يساعـدوا في افتتاح فـروع واستخدم هيئة موظفـين مدربين. والنتيجة، أصبح المصرف قادراً على إيقاف خسائره وإنجاز عمليات تغطية النفقات وجذب مشترٍ.

غالبـاً مـا يكون المـورد الخارجي التحويلـي أسرع وأكـثر فاعلية في المؤسسات من مبـادرات التغيير الرئيسة الأخرى مثـل إعادة الهندسة

أو المكتسبات. وتوضح ليندر قائلة: «اتجهت الشركات إلى استخدام الاندماجات والمكتسبات كي تدخل نفسها في صناعات جديدة وحتى تغير حدود ما كانت تفعله. إنها أداة بليدة جداً ومن الصعب أن تعمل بصورة صحيحة. مع المورد الخارجي تستطيع أن تحصل على الرأس الأكثر دقة لقلمك الرصاص».

هل يمكن للمورد الخارجي أن يحسن ديناميكيات الصناعة؟

يعتقد فري أن المورد الخارجي يمتلك إمكانية إلغاء دورات الازدهار والأزمات الاقتصادية التي تعانيها صناعات كثيرة على أساس متواصل.

حالة في صميم الموضوع: الصهر الحديث للتكنولوجيا المتطورة حيث يؤكد فري أنه مستحث ذاتياً.

يوضح فري أنه في أوقات الطلب القوي أو المتنامي تضيف الشركات المصنعة للمعدات الأصلية آي بي إم وسيسكو Cisco و IBM «مخففات الصدمة» إلى تنبؤات القدرة التي تعطيها إلى مصنعيها المتعاقدين حيث تعتقد أن هذا نوع من الحماية من فورة الاندفاع. وللسبب ذاته، فإن مصنعيها يضيفون مخففات الصدمة إلى تنبؤاتهم الخاصة المتعلقة بالمكونات الضرورية، وهكذا فإنهم لا يمكن أن يثبت أنهم مقصرون. وتكون النتيجة الطلب المضارب على طريق سلسلة القيمة. هذا التخفيف للصدمة يعيق الطلب الفعلي. إنه غير متوافر في نموذج متكامل عمودياً حيث التصنيع ينجز داخل المؤسسة ويمكن أن يكون تغيير التنبؤ ببساطة السير في ردهة.

ويضيف المورد الخارجي طبقة إضافية إلى سلسلة الإمداد، الأمر الذي يعني نموذجياً ماصة أمان إضافية. وهذه المخففات لم توجد الركود الصناعي بنفسها ومن نفسها ولكن زادت شدته، وهذا لا يعني أن المورد الخارجي شيءٌ سيئٌ، إنه أبعد مايكون عن ذلك.

من المحتمل أن شركة مثل Cisco لم تستطع أن تنمو بقدر ما كبرت وبقدر السرعة التي كبرت بها كما نمت مع نموذج متكامل عمودياً. سمح المورد الخارجي للشركة أن تستخدم قدرة التصنيع لأي كان بدلاً من جعلها تبني منشآتها الخاصة. ومع ذلك فإن سلسلة إمداد التكنولوجيا المتطورة يمكن أن تكون إلى حد بعيد محسَّنة.

يقول فري: «أنا فعلاً أعتقد أنه حيثما يعمل المورد الخارجي هو حيث يصل إلى مصدر رئيس ما للتبديد، والمصدر الخارجي الأسهل، الذي ستجده هو مخاطرة – أو الأشياء التي ستقوم بها لتدير المخاطرة» لهذا السبب ثمة احتمال كبير جداً لوجود قيمة في المورد الخارجي في سلسلة إمداد التكنولوجيا المتطورة.

يقول فري: «إن الحل هو الإدارة الإستراتيجية لأربع رافعات هي التنبؤ، والقدرة، وتصميم المنتج، والعلاقة بين الأجزاء الأخرى لسلسلة القيمة (منْ يسيطر على ماذا)».

بتعلم كيفية تعديل هذه البيئات كي تقلل إلى الحد الأدنى وتدير المخاطر المتأصلة وتتدبر أمرها، تستطيع الشركات أن تتجنب ماصات الأمان المؤدية إلى كثير من التلف والضياع. خذ مثلاً، تصميم منتج.

قد تكون المخاطر حول متاحية المكوّن منخفضة بشدة عن طريق معايرة مكونــات منخفضة القيمة، ويســأل فري «هل نحتاج فعلاً 10 أو 15 نوعاً مختلفاً من محركات سواقة CD؟».

إذا قبلت الصناعة عدداً أصغر من المكونات المنمذجة فإن المخاطرة المتعلقــة بنقصــ الأجــزاء ستتقلصــ تلقائيــاً. ويتابع فري قائــلاً: «إن الحصول علــى قيمة أكثر مــن سلسلة إمداد تكنولوجيــا متطورة يصل إلى مخاطــرة مكون تجميع ومخاطــرة قدرة تجميع ومعايــرة المكونات منخفضــة القيمة أو عديمة القيمة لأي منتج يظهر. إن المورد الخارجي هو جزء مكمل لتلك العملية.

ما الأعمال التي ستعود بها إلى المورد الخارجي؟: كيف ستكشف النقاب عن أنشطتك الإستراتيجية وعملك غير الأساسي؟

مــن الوجهة النظرية، الاستعانة بمــورد خارجي تتطلب قليلاً من الجهد والتفكير وتستطيع الشركات أن تتحرر من عبء الأنشطة غير الرئيسة، وأن تعزل أصول حسابات الموازنة، وتعزز عوائدها على رأس المــال باستخدام طــرف ثالث لتقديم خدمات. ولكــن في الواقع تظل الأشيــاء أكــثر تعقيداً. تقول جــين ليندر، وهي زميلــة بحث ومديرة مساعدة لمعهد آسينتور للتغيير الإستراتيجي: «إنه أمر صعب جداً أن تقرر ما هــو الشيء الأساسي وما هو الشيء غير الأساسي في الوقت الحاضر وعندما تلقي نظرة أخرى غداً فإن الأشياء تتغير.

في التاسع من أيلول (سبتمبر)، كان موظفو أمن المطار غير أساسيين وفي الثاني عشر من أيلول (سبتمبر) شركة بوز ألن هاملتون كانوا أساسيين لقدرة الحكومة الفيدرالية كي يزودوا الأمة بالأمن، إن هذا يحدث كل يوم في الشركات أيضاً. في بعض الحالات تترك الشركات نفسها عرضة لانقلاب السوق من قبل الشركاء السابقين عندما يعهدون ببعض المهام إلى مزودي خدمات خارجيين.

هذه كانت حالة شركة الإلكترونيات الاستهلاكية الألمانية Plaupunkt كما تشير إيد فري نائب رئيس شركة بوز ألن هاملتون Booz Allen Hamilton، وكي تزيد قوة المنتج الذي تقدمه للمتعاملين معها، فإن شركة بلوبنكت Blaupunket قررت أن تضيف مسجل فيديو VCRS وتعاقدت على العمل في الخارج لشركة باناسونيك Panasonic لاحقاً مع سمعة شركة Blaupunkt المرتبطة بمنتجاتها، اقتربت Panasonic من المتعاملين بسرعة ومباشرة، فقد امتلكت شبكة توزيع جاهزة لمنتجها الخاص.

يقول فري: «في الواقع، كل ما فعلته Blaupunkt كان أن أعطت الوصول إلى شبكة متعامليها إلى Panasonic. في مقالتهم ربط المورد الخارجي بإستراتيجية العمل Linking Outsourcirg to Business Strategy ينصح المؤلفون ريتشارد س. إينسينغا ومايكل ج. ويرل الشركات أن تحافظ على سيطرتها –أو أن تكتسب السيطرة– على الأنشطة التي تعد مميزات تنافسية حقيقية أو أن تمتلك الإمكانية كي تنتج ميزة تنافسية و تعهد بالبقية إلى مورد خارجي.

لقد ميزوا بين الأنشطة الأساسية و«الإستراتيجية» إن الأنشطة الأساسية هي أمر أساسي للأعمال ولكنها لا تمنح ميزة تنافسية مثل عمليات تكنولوجيا معلومات لمصرف.

أما الأنشطة الإستراتيجية فهي مصدر رئيس للميزة التنافسية. ولأن البيئة التنافسية يمكن أن تتغير بسرعة، فإن المؤلفين ينصحون الشركات أن تراقب الوضع باستمرار وأن تتكيف وفقاً لذلك. مثال، إنهم يشيرون إلى كوكا كولا Coco – Cola التي قررت أن تبقى خارج مجال أعمال الزجاج في مطلع القرن العشرين مشاركة بدلاً من ذلك مع صانعي الزجاج المستقلين وبناء حصة سوق بسرعة. وغيرت الشركة مسارها في الثمانينيات عندما أصبح صنع الزجاج عنصراً تنافسياً رئيساً في الصناعة.

✖✖

قراءات إضافية

- «Third – Party Logistics Study: Results and Findings of 2001 Sixth Annul Study" by C. John Langley, J r,Ph D: Gary R. Allen, and Gene R. Tyndall (2001, cap Gemini Ernst & young).

- «Linking Outsourcing to Business Strategy" by Richard C. Insinga and Michael J. Werle (Academy of Management Executive, November 2000).

المسهمون

- **ماري جيندرون**: كاتبة في Harvard Management Update

- **لورين غاري**. كاتبة في: Harvard Management Update

- **كيرستين د. ساندبيرغ محررة تنفيذية في**: Harvard Business School Press وكاتبة في: Harvard Management Update

- **بول ميكلمان** محرر تنفيذي في منشورات تخصصية في مجلة الأعمال في هارفارد: HBR وكاتب في: Harvard Management Update

- **بيترترجاكوبس** وهو كاتب غير رسمي في مجال الأعمال مقره في يليسلي، ماساتشوستيس.

- **جون هاغل الثالث**: مستشار الإدارة مقره وادي السيليكون قضى 16 عاماً شريكاً في McKinsey وكان محرراً تنفيذياً في عدد من الشركات المختصة بالتكنولوجيا وهو مؤلف كتاب:

Out of The Box: Strategies for Achieving Profits To day and Growth Tomorrow Through Web Services (HBS press, 2002

- **تيودور كيني**: كاتب متخصص في الأعمال مقره في ويليامسبرغ، فرجينيا.

- **أدريـان ميلـو**: كاتـب غير رسمي مقـره في كاليفورنيـا الشمالية وهو يغطـي قضايـا إدارة الأعمال وتبني التكنولوجيـا وهو رئيس تحرير سـابق لـ Lines 56 . Macworld and Upside.

- **سارابجيـت سينغـا بافيجـا**: نائب رئيس في مكتب سـان فرانسيسكو لشركة Bain Consulting المتخصصة في الاستشارات.

- **ستيف إيليس**: مدير إداري في شركة Bain Consulting الاستشارية.

- **داريل ك. ريغبي**: مدير مكتب بوسطن لشركة Bain Consulting الاستشارية ومؤلف دراسة الكسب في زمن الاضطراب: Winning in Turbulence.

- **مارثا كرومر**: كاتبة في مجال الأعمال والتسويق مقرها في كامبريدج ماسا تشوستيس.



سلسلة كتب هارفارد
الأساسية للأعمال التجارية

تقدم سلسلة كتب هارفارد الورقية الخاصة بالأعمال التجارية التفكير الأمثل لأحدث ما توصل إليه قادة الفكر في العالم والباحثون والمديرون في مجال الإدارة. صممت هذه الكتب من أجل القادة الذين يؤمنون بقوة الأفكار في إحداث تغيير في العمل. تجدي هذه الكتب نفعاً للمديرين مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهم، بيد أنها أجدى نفعاً لكبار المديرين التنفيذيين والمديرين العاملين. إضافة إلى ذلك، تستخدم هذه الكتب على نطاق واسع في برامج التدريب والتطوير التنفيذي.

Harvard Business Review **Interviews with CEOs**	3294
Harvard Business Review on **Advances in Strategy**	8032
Harvard Business Review on **Appraising Employee Performance**	7685
Harvard Business Review on **Becoming a High Performance Manager**	1296
Harvard Business Review on **Brand Management**	1445
Harvard Business Review on **Breakthrough Leadership**	8059
Harvard Business Review on **Breakthrough Thinking**	181X
Harvard Business Review on **Building Personal and Organizational Resilience**	2721
Harvard Business Review on **Business and the Environment**	2336
Harvard Business Review on **The Business Value of IT**	9121
Harvard Business Review on **Change**	8842
Harvard Business Review on **Compensation**	701X
Harvard Business Review on **Corporate Ethics**	273X
Harvard Business Review on **Corporate Governance**	2379
Harvard Business Review on **Corporate Responsibility**	2748
Harvard Business Review on **Corporate Strategy**	1429
Harvard Business Review on **Crisis Management**	2352
Harvard Business Review on **Culture and Change**	8369
Harvard Business Review on **Customer Relationship Management**	6994
Harvard Business Review on **Decision Making**	5572

Harvard Business Review on **Developing Leaders**	5003
Harvard Business Review on **Doing Business in China**	6387
Harvard Business Review on **Effective Communication**	1437
Harvard Business Review on **Entrepreneurship**	9105
Harvard Business Review on **Finding and Keeping the Best People**	5564
Harvard Business Review on **Innovation**	6145
Harvard Business Review on **The Innovative Enterprise**	130X
Harvard Business Review on **Knowledge Management**	8818
Harvard Business Review on **Leadership**	8834
Harvard Business Review on **Leadership at the Top**	2756
Harvard Business Review on **Leadership in a Changed World**	5011
Harvard Business Review on **Leading in Turbulent Times**	1806
Harvard Business Review on **Managing Diversity**	7001
Harvard Business Review on **Managing High-Tech Industries**	1828
Harvard Business Review on **Managing People**	9075
Harvard Business Review on **Managing Projects**	6395
Harvard Business Review on **Managing the Value Chain**	2344
Harvard Business Review on **Managing Uncertainty**	9083
Harvard Business Review on **Managing Your Career**	1318
Harvard Business Review on **Marketing**	8040
Harvard Business Review on **Measuring Corporate Performance**	8826
Harvard Business Review on **Mergers and Acquisitions**	5556
Harvard Business Review on **Mind of the Leader**	6409
Harvard Business Review on **Motivating People**	1326
Harvard Business Review on **Negotiation**	2360
Harvard Business Review on **Nonprofits**	9091
Harvard Business Review on **Organizational Learning**	6153
Harvard Business Review on **Strategic Alliances**	1334
Harvard Business Review on **Strategies for Growth**	8850
Harvard Business Review on **Teams That Succeed**	502X
Harvard Business Review on **Turnarounds**	6366
Harvard Business Review on **What Makes a Leader**	6374
Harvard Business Review on **Work and Life Balance**	3286

سلسلة كتب هارفارد
الأساسية للأعمال التجارية

في عالم الأعمال المعاصر سريع الخطى، يحتاج كل إنسان إلى مرجع شخصي- مكان يلجأ إليه للنصح والمشورة، أولمعلومات ضرورية لفهم حالة أو مشكلة، أو أملاً في الحصول على إجابات عن تساؤلات.

إن سلسلة كتب هارفارد الأساسية التجارية تفي بالغرض. تقدم هذه الكتب المختصرة والدقيقة نصائح عظيمة الفائدة للقراء مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهم، سواء كنت مديراً حديث العهد بالإدارة مهتماً بتوسيع دائرة مهاراتك أم مديراً تنفيذياً متمرساً ومتطلعاً إلى المكوث في القمة، فإن هذه الكتب المكرسة لإيجاد حلول للمشكلات تزودك بأفكار ثاقبة، والماعات ذكية يعتمد عليها، وأدوات تحتاج إليها لتحسين أدائك وإنجاز أعمالك. سرعان ما تصبح عناوين هذه السلسلة أصدقاء دائمين لك، وأدلاء موثوقين.

Harvard Business Essentials: **Negotiation**	1113
Harvard Business Essentials: **Managing Creativity and Innovation**	1121
Harvard Business Essentials: **Managing Change and Transition**	8741
Harvard Business Essentials: **Hiring and Keeping the Best People**	875X
Harvard Business Essentials: **Finance for Managers**	8768
Harvard Business Essentials: **Business Communication**	113X
Harvard Business Essentials: **Manager's Toolkit ($24.95)**	2896
Harvard Business Essentials: **Managing Projects Large and Small**	3213
Harvard Business Essentials: **Creating Teams with an Edge**	290X
Harvard Business Essentials: **Entrepreneur's Toolkit**	4368
Harvard Business Essentials: **Coaching and Mentoring**	435X
Harvard Business Essentials: **Crisis Management**	4376
Harvard Business Essentials: **Time Management**	6336
Harvard Business Essentials: **Power, Influence, and Persuasion**	631X
Harvard Business Essentials: **Strategy**	6328

المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح

تجمع سلسلة المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح المقالات الملائمة من إدارة هارفارد الحديثة وإدارة اتصالات هارفارد من أجل مساعدة كبار المديرين ومتوسطي الدرجة منهم على شحذ مهاراتهم وزيادة فاعلياتهم واكتساب الميزة التنافسية.

وقد قدمت هذه السلسلة على نحو مختصر ويمكن الوصول إليها لتوفير وقت المديرين الثمين. تقدم هذه الكتب الأفكار الثاقبة المعتمدة والموثوقة وأساليب تحسين أداء العمل وتحقيق النتائج السريعة.

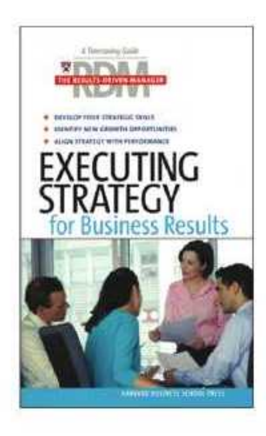
The Results-Driven Manager: **Face-to-Face Communications for Clarity and Impact**	3477
The Results-Driven Manager: **Managing Yourself for the Career You Want**	3469
The Results-Driven Manager: **Presentations That Persuade and Motivate**	3493
The Results-Driven Manager: **Teams That Click**	3507
The Results-Driven Manager: **Winning Negotiations That Preserve Relationships**	3485
The Results-Driven Manager: **Dealing with Difficult People**	6344
The Results-Driven Manager: **Taking Control of Your Time**	6352
The Results-Driven Manager: **Getting People on Board**	6360
The Results-Driven Manager: **Motivating People for Improved Performance**	7790
The Results-Driven Manager: **Becoming an Effective Leader**	7804
The Results-Driven Manager: **Managing Change to Reduce Resistance**	7812
The Results-Driven Manager: **Hiring Smart for Competitive Advantage**	9726
The Results-Driven Manager: **Retaining Your Best People**	9734
The Results-Driven Manager: **Business Etiquette for the New Workplace**	9742

معضلات الإدارة

عرض تفصيلي لتطورات إدارية محددة من صفحات كتب هارفارد التجارية

كم تتمنى لو كان بوسعك أن تلجأ إلى مجموعة من الخبراء استرشاداً بهم عندما تتعرض لتحدٍ إداري قاسٍ؟ هذا ما تقدمه لك سلسلة كتب معضلات الإدارة على وجه الدقة. كل كتاب منها زاخر بالفكر الثاقب ويضع أمامنا عدة مآزق مربكة ومحيرة ويسهم في توفير حلول لها مستعيناً بحكمة صفوة الخبراء. باقة من الكتب المكرسة لتوفير حلول للمشكلات الإدارية صيغت بأسلوب آسر بغية مد يد العون للمديرين كي يمتلكوا ملكة التمييز ويجروا محاكمات عقليةً صائبةً لدى معالجتهم معضلات الإدارة اليومية.

Management Dilemmas: **When Change Comes Undone**	5038
Management Dilemmas: **When Good People Behave Badly**	5046
Management Dilemmas: **When Marketing Becomes a Minefield**	290X
Management Dilemmas: **When People Are the Problem**	7138
Management Dilemmas: **When Your Strategy Stalls**	712X



كـي تبقى وتنجح الشركات يجب أن تضع إستراتيجيات ابتكارية باستمـرار؛ وبوصفـك مديـراً أنـت مسـؤول عـن تخطيـط تلـك الإستراتيجية وتنفيذها بصورة فاعلة.

«إستراتيجيـة تنفيذيـة لتحقيـق النجاح في الأعمـال» يقدم لك عدداً كبـيراً من الأفـكار من أجل إتقـان مهاراتـك الإستراتيجية بحيث تتعلم أنّ:

- تحشد دعماً خلف الإستراتيجية.
- توجد انسجاماً للإستراتيجية
- تنفذ إستراتيجيات ملائمة لروح العصر دون أخطاء.
- تنمي شركتك تنمية تدر أرباحاً.



تجمـع (سلسلـة القيادي الناجح) مـن كلية هارفرد لإدارة الأعمال؛ مقـالات تساعد كبار المديريـن والمتوسطـين منهـم علـى شحـذ مهاراتهـم، وزيـادة فاعلياتهـم، واكتسـاب الميـزة التنافسيـة. وقـد قُدِّمـت هـذه المقـالات علـى نحـو يمكـن الوصول إليـه على نحـو مختصر؛ لتوفير وقت المديرين الثمين.

تقـدم هـذه الكتـب أفـكاراً مرجعيةً ثاقبـة، وأساليـب لتحسـين أداء العمل وتحقيـق نتائج مباشرة وسريعة.

ISBN:978-603-503-078-6
9786035030786

موضوع الكتاب: إدارة الأعمال - الشركات

موقعنا على الإنترنت:
http:/www.obeikanbookshop.com